

**GUIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA ALCANZAR LA VENTAJA
COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

**DIEGO ALEJANDRO ALVARADO PIDIACHI
VERÓNICA NIETO MURCIA**

**PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

DIRECTOR

MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ

ARQUITECTO

JUAN SEBASTIÁN NEIRA SARMIENTO

ARQUITECTO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C**

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. agosto de 2023

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora de programa

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Con el paso del tiempo nos damos cuenta de la importancia de actualizar nuestros conocimientos, el mundo está cambiando constantemente, cada vez debemos estar preparados para nuevos retos tanto en lo laboral como lo personal, siendo este un motivo de agradecimiento y dedicar este logro a mi familia, quienes son el motor para seguir adelante y han estado presentes en este proceso para profundizar mis conocimientos, del mismo modo a mi compañera de monografía, parte importante para sacar adelante este trabajo de grado buscando aportar un eslabón más en la construcción mejorar nuestro entorno laboral en el sector de la construcción.

DIEGO ALVARADO PIDIACHI

Siempre he considerado que la arquitectura es una forma de materializar los sueños en el mundo real y es así como el día de hoy siento que logro uno más de los míos gracias a las personas que me quieren y me rodean, que me impulsan a lograr mis metas y a ser cada día una mejor profesional y sobre todo a ser una mejor persona.

En primer lugar, infinitas gracias a mi mamá que ha estado toda mi vida en ese constante apoyo, a mi hermana y papá quienes hacen parte fundamental de mi vida, a mi compañero de lucha H.G.G., quien con su crítica constructiva y compañía me apoyó en este proceso y a mis amigos y compañeros ya que, sin su ánimo, impulso, buenos deseos y alcahuetería no habría sido posible culminar este nuevo propósito.

VERÓNICA NIETO MURCIA

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Pregunta	19
1.2 Delimitación y alcance	20
2. JUSTIFICACIÓN	22
3. ESTADO DEL ARTE	24
4. MARCO TEÓRICO	29
5. DISEÑO METODOLÓGICO	36
6. OBJETIVOS	41
6.1 Objetivo general	41
6.2 Objetivos específicos	41
7. EL TALENTO HUMANO Y LA INFERENCIA DE HABILIDADES BLANDAS	42
7.1 Competencias, Habilidades Blandas e Inteligencia Emocional	46
7.1.1 <i>Comunicación y escucha efectiva</i>	51
7.1.2 <i>Planificación y gestión del tiempo</i>	52
7.1.3 <i>Trabajo en equipo</i>	52
7.1.4 <i>Flexibilidad</i>	55
7.1.5 <i>Toma de decisiones</i>	57
7.1.6 <i>Orientación a resultados</i>	57
7.1.7 <i>Uso eficiente y efectivo de recursos basado en necesidades reales</i>	61
7.1.8 <i>Negociación</i>	62
7.1.9 <i>Aceptación de las críticas</i>	64
7.1.10 <i>Actitud positiva</i>	65
7.1.11 <i>Pensamiento crítico</i>	66
7.1.12 <i>Habilidades interpersonales</i>	67
7.1.13 <i>Motivación</i>	68

8. INCIDENCIA TEÓRICO - PRACTICA DEL TALENTO HUMANO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS	72
8.1 Antecedentes e importancia de la gestión y administración de recursos humanos	72
8.2 El clima laboral	74
8.3 Estructura organizacional de una empresa constructora en Colombia	76
8.3.1 Jerarquía de puestos de trabajo en la construcción	81
8.3.2 Mapeo sistemático	86
8.3.3 Comportamiento del talento humano dentro de las empresas constructoras en colombia	98
8.3.4 Esquemas de perfilamiento para una adecuada selección de colaboradores	100
8.3.5. Guía estratégica para perfilamiento y selección del talento humano	136
8.3.6 Recomendación de nuevas tendencias de gestión en la contratación para empresas constructoras	148
9. CONCLUSIONES	155
10. RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	159

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Elementos en la estructura del sector industrial	18
Figura 2. Sistema de liderazgo.	26
Figura 3. Escala de necesidades de Maslow	32
Figura 4. Aspectos que resultan de importancia para los trabajadores.	33
Figura 5. Fases – Actividades y cronograma	40
Figura 6. Componentes de la inteligencia emocional	47
Figura 7. Ranking modelo de Goleman.	49
Figura 8. Elementos de la comunicación interpersonal	51
Figura 9. Trabajo en equipo.	53
Figura 10. Análisis de seguimiento.	62
Figura 11. El proceso de la motivación.	69
Figura 12. La mejor practica para la evaluación de las competencias transversales.	71
Figura 13. Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa.	76
Figura 14. Los cambios y las transformaciones del área de RH.	78
Figura 15. Organigrama de una empresa constructora mediana.	81
Figura 16. Resultados por año de publicación.	94
Figura 17. Resultados por país.	95
Figura 18. Resultados por tipo de investigación.	97
Figura 19. Comportamiento del Talento Humano y las empresas.	99
Figura 20. Identificación de fortalezas y debilidades de las empresas en términos de su capital humano.	101
Figura 21. Metodología de encuestas.	103
Figura 22. La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo.	138
Figura 23. Las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva.	150

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Categorías clave de Gestión de Talento Humano (GTI) en el sector público.	27
Tabla 2. Habilidades Blandas a desarrollar.	50
Tabla 3. El talento humano y la inferencia de habilidades blandas - tesis, proyectos investigativos y artículos de interés.	88
Tabla 4. Resultados por año de publicación.	93
Tabla 5. Resultados por país	94
Tabla 6. Resultados por tipo de investigación	96
Tabla 7. Habilidades Blandas a clasificar según roles.	140
Tabla 8. Guía estratégica para perfilamiento y selección del talento humano.	141

RESUMEN

La Innovación a partir del talento humano con habilidades creativas y capacidad de pensamiento crítico puede impulsar la productividad en una organización. Los empleados talentosos pueden generar ideas frescas, resolver problemas de manera efectiva y promover el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos, esto permite a una empresa adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantenerse por delante de sus competidores.

Las empresas constructoras en Colombia cada vez valoran más a sus trabajadores, concientizándose que el talento humano es una de las mayores ventajas competitivas que una organización puede tener haciendo referencia a sus habilidades, conocimientos, experiencia y capacidades.

Para una diferenciación en el mercado, el talento humano sobresaliente puede marcar la diferencia entre una organización y sus competidores ya que cuando una empresa cuenta con empleados altamente capacitados y comprometidos, puede ofrecer productos o servicios de mayor calidad y brindar una experiencia excepcional al cliente.

El generar sentido de pertenencia dentro del talento humanos es fundamental ya que cuando los empleados se sienten valorados, cuando se les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo, y están satisfechos con su labor, es más probable que permanezcan vinculados a la empresa a largo plazo; de esta manera bajan los niveles de deserción, y se evita la pérdida de conocimientos y habilidades valiosas lo cual reduce, además, los costos asociados con la contratación y capacitación del personal.

Una cultura organizacional sólida impulsada por el talento humano, puede ser una ventaja competitiva en sí misma. Una cultura que promueva la colaboración, el aprendizaje continuo, la creatividad y la excelencia puede atraer y retener a empleados talentosos. En definitiva, una cultura positiva puede mejorar la moral de los empleados, aumentar su productividad y fomentar la lealtad hacia la empresa.

Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades socioemocionales o habilidades interpersonales, se refieren a las competencias y atributos personales que no están directamente relacionados con conocimientos técnicos específicos. Estas habilidades son cada vez más valoradas en el entorno laboral y pueden proporcionar una ventaja competitiva a las personas y a las organizaciones.

Estas habilidades son fundamentales para el liderazgo efectivo. Un líder con habilidades como la comunicación y escucha efectiva, la planificación y gestión del tiempo, el trabajo en equipo, la flexibilidad, la toma de decisiones, la orientación a resultados, la negociación, la aceptación de las críticas, la actitud positiva el pensamiento crítico, las habilidades interpersonales y la motivación, pueden mejorar las relaciones interpersonales, aumentar la productividad, fomentar la innovación y generar un ambiente de trabajo positivo.

Palabras clave: Trabajo colaborativo, sostenibilidad, clima organizacional, activos intangibles, talento humano, ventaja competitiva, inteligencia emocional, motivación laboral, innovación.

INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial altamente competitivo, contar con una ventaja que distinga una empresa de sus competidores es crucial para el éxito y el crecimiento sostenible de una organización. Una de las mayores ventajas competitivas que una empresa puede tener radica en su talento humano, el talento humano se refiere a las habilidades, conocimientos, experiencia y capacidades de los empleados de una organización, y puede marcar la diferencia en términos de rendimiento, innovación y capacidad de adaptación.

A lo largo de los años, las empresas constructoras han reconocido cada vez más la importancia del talento humano como un activo estratégico clave. No se trata solo de contratar empleados calificados, sino de atraer y retener a aquellos que destacan en sus respectivas áreas y que están comprometidos con los valores y objetivos de la organización.

Cuando una empresa cuenta con un talento humano sobresaliente, puede obtener diversas ventajas competitivas. En primer lugar, tener empleados altamente capacitados y comprometidos permite ofrecer productos o servicios de mayor calidad, superando las expectativas de los clientes y generando lealtad hacia la marca; además, el talento humano excepcional impulsa la innovación, ya que los empleados talentosos pueden aportar nuevas ideas, perspectivas y soluciones creativas a los desafíos empresariales.

Otra ventaja competitiva derivada del talento humano radica en la capacidad de adaptación y agilidad de la organización. Cuando los empleados son flexibles, poseen habilidades múltiples y están dispuestos a aprender y adaptarse a los cambios, la empresa puede responder de manera más eficiente a las demandas cambiantes del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

Asimismo, el talento humano excepcional fomenta una cultura organizacional sólida y positiva. Los empleados altamente motivados y comprometidos tienden a trabajar de

manera colaborativa, aportando su talento individual para el logro de metas comunes, creando un ambiente de trabajo favorable, donde se promueve el crecimiento profesional, la satisfacción laboral y la retención del talento valioso.

Tanto las personas como las organizaciones pueden beneficiarse al desarrollar y cultivar estas habilidades ya que pueden inspirar y motivar a su equipo hacia el logro de los objetivos. El liderazgo sólido puede generar una cultura de alto rendimiento, mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados, y dar a la organización una ventaja sobre sus competidores.

La resolución de problemas y toma de decisiones es determinante ya que dentro de las habilidades blandas también se incluye la capacidad de analizar problemas, evaluar opciones y tomar decisiones informadas. La resolución de problemas eficaz y la toma de decisiones sólidas pueden permitir a una organización encontrar soluciones innovadoras, además de identificar oportunidades y responder de manera ágil a los desafíos del mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Generalidades Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva debería estar en el desempeño de las empresas constructoras, pero desafortunadamente hay muchas a las que no les interesa y tienen al fracaso por una falta de estrategia. Esta ventaja consiste en describir como las empresas logran llevar a cabo de manera efectiva estas estrategias con aspectos como el liderazgo, la diferenciación y el enfoque; estos tres aspectos ayudan a una empresa a mantenerse en un medio de competidores.

Una competencia hace referencia a la propiedad de las actividades de una empresa que contribuyen a su desarrollo y es necesario que cada empresa constructora tome una posición competitiva teniendo en cuenta el atractivo del sector, las determinantes y la correcta elección de la estrategia frente a sus competidores.

Según Vázquez (2012), en Latinoamérica, la escasez de talento humano tiende a golpear muy fuerte a algunos países, así, en Brasil, escasea la mano de obra especializada, en Chile escasea personal calificado tanto en ingeniería civil como en arquitectura después de la ola de sismos en ese país. En Perú, la situación es un poco más complicada ya que hay falta de técnicos y profesionales y se evidencia en casi todos los sectores, tanto en minería, industrias alimentarias, mecánica, vivienda, metalurgia, sector financiero, entre otros.

Las ventajas competitivas que incluyen costos bajos y diferenciación deben ser proyectada a largo plazo y dependen del sector, para lo cual se debe tener un liderazgo de costos que dará una ventaja sobre los mismos, y se pueden implementar las tres (3) estrategias genéricas ya mencionadas: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. (Porter, 1996)

El líder de costos busca paridad (igualmente preferida) o proximidad (descuento de precio), es decir gana sobre el promedio. La diferenciación debe ser única para cada empresa constructora, busca exclusividad, lo cual desencadena en un precio superior y busca igualmente paridad o proximidad en costos, relativa a sus competidores, reduciendo costos en áreas que no afectan las diferencias. El enfoque hace referencia a un panorama de diferencia estrecho (grupo o segmento del sector), al enfoque de costos y al enfoque de diferenciación de las diferentes empresas.

El enfoque de costo hace referencia a las diferencias de comportamiento de algunos segmentos de la industria de la construcción y el enfoque de diferenciación hace referencia a las necesidades especiales de comportamientos entre las empresas. Estos enfoques conllevan a un liderazgo de costos sostenido para el cual se pueden elegir diferentes sectores. Existe un punto donde una empresa constructora puede quedar atrapada a la mitad al no lograr ninguna estrategia genérica ya que no logra ninguna ventaja competitiva además de afligir a la empresa por falta de crecimiento o prestigio teniendo en cuenta que la idea es buscar permanentemente nuevos sectores en los cuales crecer. (Porter, 1996)

En todo caso la idea de obtener esta ventaja es entre otros, reducir gastos sin sacrificar la diferenciación teniendo en cuenta que la reducción de costos es diferente a la ventaja en costos y lo ideal es lograr simultáneamente liderazgo de costos y diferenciación. Una empresa debe elegir muy bien el tipo de ventaja competitiva que intentará preservar a largo plazo. (Lombardo, 2013)

Por otra parte, es muy importante tener en cuenta que cuando una empresa constructora introduce una innovación, debe tener especial cuidado con las imitaciones porque en ciertas ocasiones estas se pueden convertir en desventajas.

Es importante también tener claridad que para el sostenimiento a lo largo del tiempo la estrategia genérica no lleva necesariamente a un desempeño por encima del promedio y esta implica riesgos y debe resistir a diferentes factores ya que cada una es vulnerable

a diferentes ataques. Esta no debe ser predecible y debe estar atenta a los cambios en el sector ya que esto influye en la construcción de estrategias y ayuda a un desempeño superior perdurable.

En un mundo con un avance tan pronunciado de la información y la sociedad del conocimiento, el conocimiento se convierte en el más valioso activo de una organización. Este conocimiento existe en la mente de las personas y estas al salir de una organización se las llevan consigo, sin dejar copia alguna y las consecuencias pueden ser nefastas para la misma. (Lombardo, 2013)

Con una buena estrategia genérica y una adecuada estructura organizacional se logra un liderazgo de costos y sistemas de control estrechos, minimizar gastos generales, seguimiento de economías de escala y de dedicación a la curva de aprendizaje, así como igualar selección y motivación. Lo anterior desencadena un éxito competitivo cultural, de innovación, individualidad y toma de riesgos; este liderazgo se logra también con moderación, disciplina y atención al detalle (Porter, 1996).

La planeación estratégica juega un papel fundamental dentro de las empresas constructoras, para lo cual deben tenerse en cuenta ciertos pasos de acción ya que la estrategia de una unidad de negocios es la ruta hacia la ventaja competitiva y determinará su desempeño y participación en el mercado.

Esta ventaja se puede contemplar también a partir de los activos intangibles. Un activo intangible es todo aquello en una organización que se utiliza para crear valor, pero que no se contabiliza (Lombardo, 2013). Son las personas las que producen y utilizan la información y el conocimiento para crear esta ventaja.

El talento humano es una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible, en la medida que actualmente el entorno exige cada vez más por su crecimiento exponencial, un proceso de globalización en cuanto al manejo de nuevas tecnologías de la información

y la comunicación, dominadas por los activos intangibles y por las personas que los componen o los utilizan.

Por lo anterior es necesario comenzar a mirar a estos activos como un componente estratégico de la organización, alimentándolo con aprendizaje continuo, innovación, creatividad e incentivos buscando fomentar una motivación dentro del personal. Un trabajador motivado realizará con mejor actitud sus labores, lo que lo convierte en un elemento más eficaz y productivo para su grupo de trabajo y la organización.

Es de gran importancia que estos recursos no se desperdicien con el paso del tiempo y que no sean superados por innovaciones ya que esto influye en la durabilidad y permanencia. Las empresas constructoras pueden ajustar su estrategia para asegurar que sus fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas. (Navas et al, 2010)

Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva: el liderazgo de costo y la diferenciación, hay que tener en cuenta que se debe hacer un análisis del sector industrial y de ser necesario hay que implementar nuevas políticas y cambiar las reglas a favor de la empresa constructora tales como la entrada de nuevos competidores, amenazas, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores y rivalidad con los competidores.

Según Porter (1996), estas cinco (5) fuerzas determinarán la utilidad, es decir los elementos de retorno de inversión para lo cual es necesario implementar estrategias, así como los sectores críticos para generar innovaciones.

La conformación de la estructura del sector industrial puede darse también con el cambio de atractivo del sector comercial, lo cual puede afectarla tanto para bien como para mal dependiendo de la elección de una estrategia adecuada, para lo cual es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Barreras de entrada.
- Determinantes del poder del proveedor.
- Determinantes de la rivalidad.
- Determinantes de la amenaza de la sustitución.
- Determinantes para el poder del comprador (palanca negociadora y sensibilidad al precio).

Figura 1.

Elementos en la estructura del sector industrial



Nota. Competidores del sector industrial, basada en Porter, M. E. (1996). Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, 13 impresión. 15-47. México: Editorial Continental S.A. de C.V..

Cada sector industrial es único y maneja una única estructura y es necesario tener en cuenta que se debe hacer elecciones estratégicas pensando en consecuencias a largo plazo. La influencia de competidores, proveedores y colaboradores formará grandes líderes quienes ayudarán a mejorar y proteger la estructura de todo el sector industrial y

no solamente el propio, logrando satisfacer necesidades de los clientes mejor que la del competidor.

La estructura del sector de la construcción determina quien mantiene y en qué proporción el valor de un producto o servicio para el cliente, es decir hay que encontrar un balance entre la oferta y la demanda. Este balance determina la altura de las barreras de entrada, la intensidad de la rivalidad, las barreras de salida, la utilidad del exceso de demanda y la relación entre utilización de capacidad y utilidad.

Por otra parte, se considera que las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Los individuos deben ser vistos como socios de la organización y no como simples sujetos pasivos dentro de ella. (Chiavenato, 2011)

A pesar de los recientes avances experimentados en tecnología y en técnicas de gestión de la producción, la construcción en Colombia es uno de los sectores industriales más dependientes del factor humano, y, sin embargo, la mano de obra ha sido históricamente descuidada en muchos aspectos.

1.1 Pregunta

¿Cómo generar ventaja competitiva, a partir de la gerencia eficiente del talento humano en empresas constructoras contratistas del sector público y privado?

1.2 Delimitación y alcance

La globalización económica, la emergencia de nuevas tecnologías y la velocidad con que éstas aparecen y se transforman, hacen que el entorno externo se vincule también con las nuevas exigencias de formación y desarrollo del talento humano, y con las falencias y el cambio en las ocupaciones; el surgimiento de nuevos factores en la economía ha determinado que ya no se compite solo hacia adentro de cualquier organización, sino que las economías se encuentran inmersas en un mundo globalizado e interrelacionado, relacionando la competencia con nuevos actores y exigiendo a las empresas constructoras y entidades del estado, mayor calidad y productividad, así como el desarrollo de nuevas estrategias competitivas (Ibarra, 2000); estos cambios dinámicos y permanentes han propiciado la falta de sincronización entre el desarrollo de la economía y el empleo en las organizaciones.

Las personas son los elementos vivos que dotan la organización de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos. (Chiavenato, 2011)

Para lograr tal fin, no hay que dejar de lado elementos como la motivación y el interés por la orientación, capacitación, crecimiento personal e innovación que podría traer grandes beneficios a nivel competitivo, si se les otorga a las personas el valor indicado por su colaboración y participación en el éxito de la compañía (Cárdenas E. , 2016)

Es por esto que individuos y las empresas constructoras se vuelven dependientes el uno del otro, ya que la supervivencia y superación de cada uno precisa del éxito alcanzado mediante los recursos dispuestos y el trabajo en conjunto y para esto hay que tener en cuenta los siguientes aspectos: las personas son diferentes entre sí, cada individuo tiene su propia personalidad y su manera de pensar y de desenvolverse por eso la administración del talento humano no puede estandarizarse ni homogeneizarse. Las

personas son seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, no son solo recursos de la organización.

El papel del estado, así como la relación de este y la sociedad se encuentra en pleno proceso de transformación llevando así a la necesidad de reestructurar el aparato productivo en casi todos los sectores incluido el sector de la construcción y el sector público. Estos procesos tienen un profundo impacto en el empleo, en los ingresos de la población, en la organización del trabajo y, sobre todo, en el tipo de talento humano que las organizaciones necesitan, por lo que se debe tener claridad en el proceso de contratación de este.

Esta guía ofrece una descripción y metodología de gestión para la implementación de nuevas tendencias y evaluaciones en donde se empieza a ver al trabajador como fuente de valor teniendo en cuenta un entorno tan exigente, donde se vuelve indispensable la obtención de un elemento diferenciador.

Los estudios que se presenten serán en parte obtenidos de la investigación realizada sobre la motivación de los trabajadores y la descripción de la gestión del talento humano que se presenta en las empresas constructoras colaboradoras del sector público.

La importancia de esta guía se centra en exponer los principales aspectos que una empresa constructora debe tener en cuenta en aras de aumentar su ventaja competitiva y sostenibilidad dentro del sector público, a partir de una buena gestión del talento humano el cual debe considerar llevar siempre en aumento la calidad de vida y bienestar de los trabajadores que se desempeñan en el sector de la construcción, con el fin de aumentar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.

2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día muchas de las empresas del sector público están implementando diversas políticas para el manejo de sus recursos intangibles como el talento humano ya que el buen desempeño de los objetivos de una organización está estrechamente ligado con la selección de personal, el manejo y la conservación del mismo.

La gestión de los recursos en las organizaciones se entiende como la administración e integración de personas que la conforman y que desempeñan en la misma diversa funciones o actividades, que implican responsabilidad, disponibilidad y dedicación de tiempo (Chiavenato, 2009) (2007), con el fin de lograr un buen desempeño y evolución dentro de la empresa.

Los lineamientos de cada organización son únicos ya que cada entidad persigue su fin determinado, por lo tanto, se debe tener en cuenta la importancia de lo que significa la selección del equipo de trabajo que se va a reclutar para lograr los objetivos y cumplir las metas propuestas.

A través del tiempo, la contratación en el sector de la construcción ha tenido diversos métodos de vinculación de personal que dependen de ciertos factores como lo son nivel de educación o formación, experiencia laboral y desempeño en puestos similares, que muy raramente conducen al éxito. Debido a esto, el proceso de gestión del talento humano debe continuar en un cambio hacia la implementación de otros aspectos para la selección, como lo son el análisis de puesto y capacidades, evaluación del desempeño, relaciones interpersonales y capacitación del talento humano; esto con el fin de optimizar tiempo y recursos disponibles para cada actividad.

Esta investigación, se alinea con la creación de conciencia por parte de las entidades del sector público para que el capital humano sea tenido en cuenta como el activo más importante de sus organizaciones colaboradoras, ya que conlleva al cumplimiento de los objetivos establecidos y se convierte en el factor clave del éxito de la misma.

Es de gran importancia que las empresas constructoras se encuentren ligadas a un desarrollo estratégico y competitivo enfocado en la conservación, motivación y formación de su talento humano. Hoy en día la gestión, el manejo, la orientación y la vinculación adecuada de las capacidades y competencias de los integrantes de la organización representan para la misma un potenciador para el alcance de una mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo y el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo (Lombardo, 2013), ofreciéndole de esta manera, una ventaja competitiva sostenible y una mejora constante en sus procesos.

Para lograr un adecuado perfilamiento y gestión del talento humano como elemento diferenciador (Alles, 2007), es indispensable detectar dentro de cada empresa constructora prestadora de servicios al estado, las principales problemáticas que se presentan a la hora de seleccionar el personal y su desempeño en las diferentes obras y/o proyectos.

3. ESTADO DEL ARTE

La Gestión del talento humano en el sector público, se basa en una estrategia de investigación del capital humano, resultado de procesos que involucran tanto a la organización como a los individuos (Perry, 2015).

Las empresas constructoras que logran optimizar su capital humano usualmente tienen la característica de lograr la convergencia entre los objetivos individuales de cada trabajador con los objetivos de la organización con el fin de potencializar en estas la efectividad, eficacia y eficiencia.

Colombia es un país en el que permanentemente existe un desarrollo de la actividad constructora en obras públicas. Según Camacol (2021), en diciembre del 2020 el país empleó un total de 1'526.819 personas, lo que representa el 7,2% del total de la fuerza laboral del país.

Este resultado es un gran aporte para el proceso de reactivación económica y laboral del país, después de una pandemia que afectó considerablemente el entorno del sector de la construcción, y es por esto por lo que se vuelve fundamental acelerar la dinámica del sector constructor con el apoyo de las autoridades locales y el sector público con el fin de que las entidades sigan lanzando proyectos que reactiven los procesos de licitación y priorizando el inicio de ejecución de las obras. La construcción es la mejor apuesta para seguir impulsando la reactivación económica y social de nuestro país y sus regiones", (Sandra Forero Ramírez, presidenta Ejecutiva de Camacol.2020).

Sin embargo, en la actividad constructora aún persisten niveles de informalidad que afectan la calidad de la vida laboral. El concepto de innovación en el modelo de negocio de la construcción logra una mayor competitividad en la industria. La industria de la construcción es la industria más grande en la economía mundial, abarca el 13% del PIB mundial (McKinsey, 2020).

Particularmente en las empresas constructoras colombianas podemos identificar la necesidad de superar ciertos obstáculos ya que es evidente cómo en este sector se trabaja de manera superviviente, lo que reduce los márgenes de productividad e incrementa la vulnerabilidad financiera, afectando directamente las empresas de pequeño y mediano tamaño donde terminan estas buscando proyectos para mantenerse activas en lugar de incursionar en una innovación.

Por otra parte, vemos que los *stakeholders* y todas las personas que están dentro de la cadena de la construcción, no se encuentran alineadas entre sí generando una falta de cultura colaborativa y sentido de pertenencia hacia las organizaciones.

Existen varios estudios que se han venido desarrollando en la últimas décadas en torno al tema de la gestión del talento humano teniendo presente como factor determinante la motivacional de los trabajadores, como es el caso del estudio de Navarro (2008), en el cual el autor identifica deficiencias o aspectos negativos en la motivación de los empleados relacionados con la remuneración y estabilidad laboral, posibilidad de ascensos, condiciones y clima laboral así como otros aspectos positivos con respecto al contenido del trabajo, autonomía al desarrollar funciones y labores, posibilidad de aplicación de conocimiento y relaciones interpersonales con los compañeros.

La motivación es un término genérico que se aplica a una variada serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. En el ámbito laboral, motivación sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea, es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados (Gamero, 2005). Para el caso del trabajo en construcción, Warren (1989) la definió como “combinación de influencias que hacen que el trabajador desee realizar una tarea lo más rápido posible, cumpliendo con los objetivos de seguridad y calidad, cooperando con sus compañeros en la ejecución del proyecto en su totalidad”.

Aunque los conceptos de motivación y de satisfacción laboral están relacionados y se utilizan indistintamente en la práctica, existe una sutil diferencia entre ellos. Así, la

motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. En otras palabras, “la motivación es anterior al resultado ya que es lo que lleva a realizar la acción, y la satisfacción es posterior, puesto que es lo que se percibe como producto de haber realizado la acción” (Aguirre, 2005).

La habilidad de una empresa constructora de retener el talento humano dentro de la organización y generar un sentido de pertenencia hacia la misma, no solo significa retener el capital humano sino también el aprendizaje adquirido por cada uno durante su periodo de servicio (Perry, 2015). Para la retención de este capital humano se hace necesario entonces buscar la manera de estimular y alentar a cada trabajador.

Figura 2.

Sistema de liderazgo.



Nota. Sistema de liderazgo, a partir de Higa Yshii, R. M. (2021). Sistemas de liderazgo de clase mundial para optimizar organizaciones inteligentes.

Los modelos más recientes de gestión de personas en el sector público han intentado integrar categorías claves con el fin de reconocer, por ejemplo, elementos valiosos del enfoque tradicional (neutralidad, mérito) que pueden ser combinados con herramientas de los enfoques más recientes (gerencial, estratégico, de servicio) que se orientan a darle mayor efectividad, racionalidad y enfoque en servicio a la gestión de personas en el

sector público. Este conjunto de prácticas incluye tanto aspectos relacionados con sistemas de mérito y carrera administrativa, como sistemas de gestión por resultados propios de modelos gerenciales. Para dicho set de acciones se proponen en la tabla que aparece a continuación ocho categorías de análisis (Sanabria, 2018)

Tabla 1.

Categorías clave de Gestión de Talento Humano (GTH) en el sector público.

1. Reclutamiento, selección, retención y desvinculación	Esta categoría exhibe los procesos llevados a cabo en la organización para atraer candidatos idóneos a ocupar determinado puesto (reclutamiento). En este punto son valorados y contratados de acuerdo con sus competencias (selección). Una vez ingresan se llevan a cabo diversas prácticas que lleven al empleado a quedarse en la entidad (retención). Por último, se establecen procesos específicos y condiciones para salir de la entidad o del sector público (desvinculación).
2. Formas de contratación y diseño de puestos de trabajo	Se refiere a los procesos mediante los cuales las entidades definen las características (competencias, funciones y responsabilidades, entre otras) de un determinado puesto de trabajo, al igual que se establecen las formas de contratación de los servidores públicos (de carrera, temporales, contratistas, medio tiempo, tercerización y regímenes especiales, entre otros).
3. Compensación	Incluye tanto el salario regular que reciben los funcionarios por el cumplimiento de sus funciones, como los eventuales instrumentos, monetarios o no, para motivar la acción de los empleados públicos (pagos, bonos ocasionales, primas, planes de beneficios y bienestar, entre otros).
4. Gestión del desempeño	Se refiere a los mecanismos aplicados en la entidad para realizar una valoración del trabajo del funcionario y su desempeño dentro de la organización.
5. Desarrollo personal y profesional	Son las prácticas empleadas por la entidad para incrementar las competencias y los conocimientos de los servidores públicos, requeridos para el cumplimiento de sus funciones.
6. Negociación colectiva	Proceso mediante el cual la entidad realiza un convenio con representantes reconocidos por la misma entidad, sobre temas relacionados con la GTH (beneficios, compensación, procesos, prácticas, etcétera).
7. Manejo de la diversidad	Prácticas que se realizan para disminuir las diferencias dadas por la diversidad en las entidades públicas.
8. Rol de la Unidad de Personal	Prácticas, procesos y procedimientos que realiza la Unidad de Personal, tanto a nivel central del gobierno como al nivel de cada una de las organizaciones, con el fin desarrollar la misión que la organización o el Estado le ha encomendado.

Nota. Sanabria, P. (2018). De la recomendación a la acción: ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? 1 ed. Universidad de los Andes.

Así mismo las empresas constructoras deberían crear incentivos individuales y colectivos a los trabajadores donde se incluya el reconocimiento público, participación en decisiones relacionadas con su trabajo, posibilidades de ascenso, tratos recibidos por sus superiores y la posibilidad de estudio, capacitación y superación laboral.

Un factor clave de motivación, es la integración de las familias al desarrollo sociolaboral, además de las actividades de capacitación, prevención, cultura, deporte, y esparcimiento para las esposas, hijos y para ellos mismos ya que esto ayuda a complementar los programas de gestión humana. (Navarro, 2008)

Los programas para reclutar y desarrollar el talento humano necesitan ser evaluados, así como las iniciativas para reducir la corrupción y los comportamientos poco éticos (Perry, 2015) a la hora de realizar contrataciones con el sector público.

Se trata entonces de que, a partir del análisis del nivel de desarrollo actual de las prácticas utilizadas, se pueda diseñar y construir una política pública consistente y un sistema que aporte de manera efectiva al desarrollo organizacional basado en el talento de los servidores públicos (Larreamendy, 2018), según las capacidades, habilidades y formación de cada individuo.

4. MARCO TEÓRICO

Al hablar de ventaja competitiva es inevitable dejar de lado mencionar que esta es el centro de desempeño de cualquier organización, (Porter, 1996). Esta situación es una realidad tanto en las organizaciones del sector privado, como en las organizaciones del sector público, de ahí la importancia de la influencia de Taylor y Fayol quienes con sus teorías hacen énfasis en las tarea y en la estructura de las organizaciones y con las que se pretende aumentar la eficacia a través del aumento de eficiencia en el nivel operacional y también aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma de disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

Es así como la teoría neoclásica reúne las dos teorías dándole especial protagonismo al capital humano, donde se tiene en cuenta la esencia de los colaboradores ya que de ellos depende la práctica de una buena o mala administración la cual finalmente desencadena en el éxito o fracaso de una empresa.

Este reclutamiento necesita fuentes y medios además de tener en cuenta que las personas deben llenar espacios dentro de la estructura organizacional y estas personas deben tener un desarrollo personal, el cual debe ser guiado por medio de inducciones, capacitaciones, evaluación del desempeño entre otros. Lo anterior nos va a permitir obtener información, técnicas y herramientas de cómo ubicar a la persona dentro de la organización además de identificar su fortaleza de desempeño.

La teoría nos habla también de como por medio de incentivos y motivación, la gente se compromete más con la empresa y crea ciertas condiciones para la interacción con su mismo grupo de trabajo y el resto de la organización y se comienza a observar entonces al talento humano como una inversión potencial ya que las personas que integran una organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible (Sastre y Aguilar, 2003).

Antiguamente, la competitividad organizacional consistía en el aprovechamiento de las oportunidades y las falencias o errores que se encontraban en un mercado, sin embargo se comienza a tener en cuenta otro tipo de capital, el capital intelectual, el cual juega un papel muy importante dentro de cualquier organización ya que la gestión del conocimiento y la medición de este, son métodos para analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia, así lo explica la Teoría de Recursos y Capacidades, teoría que aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico.

Esta teoría permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización, y nos muestra, que el desarrollo de capacidades distintivas, son una manera de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Estas ventajas son los recursos y capacidades que posee la empresa que permiten explorar las oportunidades y neutralizar las amenazas, deben ser superadas solo por un pequeño grupo de competidores y deben ser costosas de imitar o difíciles de obtener en el mercado, lo que les permite al construir fortalezas, convertirse en fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney, 1997).

El aprendizaje organizacional es una herramienta para aprender que juntos deben resolver problemas de una manera efectiva y aportar así a la gestión del conocimiento (Barney, 1997), el cual hace referencia a los activos intangibles que generan valor para la organización.

Por otra parte, podríamos considerar, un cambio de enfoque al perfilamiento y dirección del talento humano con el fin de atraer, desarrollar, motivar, conservar y proteger este recurso dentro de las organizaciones y concebirlo, como una ventaja competitiva sostenible dentro de cualquier empresa, en este caso las empresas constructoras.

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena traer a colación otro estudio que habla de este tema es el postulado de Abraham Maslow, una teoría sobre la motivación que

propone un esquema en forma de pirámide que consta de cinco niveles de necesidades que son inherentes al hombre.

En el primer nivel se encuentran las *necesidades básicas o fisiológicas*, que hacen referencia a lo imprescindibles para la vida de toda persona e inevitables para la supervivencia, tales como respirar, alimentarse, vestido, aseo, etc. En el segundo nivel se encuentran las *necesidades de seguridad*, las cuales surgen cuando las necesidades básicas del hombre han sido satisfechas, tales como seguridad en salud, economía, vivienda, etc. En el tercer nivel se encuentran las *necesidades sociales o de pertenencia a un grupo*, que involucran el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc. En el cuarto nivel están las *necesidades de ego o estima*, y hacen referencia al reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras. En el quinto nivel están las *necesidades de conocer y de comprender*, explorar, conocer, comprender y crear las necesidades hasta aquí presentadas exigen sistematizar el mundo que nos rodea. En el sexto nivel están las *necesidades estéticas*, muchos hombres y mujeres sienten necesidad de orden, simetría y belleza en todo lo que captan. En la cúspide de la pirámide o modelo de Maslow se encuentran las *necesidades de autorrealización*, que se refieren a aquellas que se logran cuando todas las anteriores han sido cubiertas y el individuo experimenta una sensación de máximo éxito personal. En la figura 3 se ilustra la pirámide de Maslow.

Dado lo anterior, Serpell (2003) argumenta que en cuanto a las necesidades fisiológicas debe considerarse tanto al trabajador como a su grupo familiar. En general los salarios que reciben los empleados les permiten satisfacer (en forma precaria) sus necesidades fisiológicas; en cuanto a las necesidades de seguridad estas tampoco quedan del todo satisfechas debido a que este tipo de trabajo, al tener una duración definida, hace que cada cierto tiempo los trabajadores deban cambiar de trabajo, lo cual los mantiene en inseguridad permanente. Respecto a las necesidades sociales, muchas de ellas son satisfechas en el trabajo; en general el trabajador socializa armónicamente con los compañeros de trabajo.

Las necesidades de ego o estima pueden ser una buena vía de motivación, mediante la implementación de medidas que hagan sentir en el trabajador aprecio, estatus y satisfacción. Felicitar a los trabajadores por su buen desempeño es un ejemplo de ello, mucho mejor si es en público, destacar a los mejores trabajadores es otra forma de motivación.

Finalmente, las necesidades de realización personal raramente se cumplen para los trabajadores de la construcción. A este respecto, Serpell (2003) indica que diferentes estudios han mostrado que una alta productividad en el trabajo produce en el individuo una gran satisfacción.

Figura 3.

Escala de necesidades de Maslow



Nota. Representa escala de necesidades dividido en dos grupos superior e inferior Vázquez, M., & Valbuena, F. (2010). La pirámide de necesidades de Abraham Maslow. <https://www.studocu.com/row/document/sveuciliste-u-zagreb/zastita-od-orozije/la-piramide-de-necesidades-de-abraham-ma/17409813>

En la Tabla 9, se muestran algunos aspectos en orden de importancia a tener en cuenta en materia de motivación para los trabajadores en obras de construcción.

Figura 4.

Aspectos que resultan de importancia para los trabajadores.

Orden de importancia	Descripción
1	Tener trabajo estable
2	Tener oportunidades de especializarse y aprender más
3	Tener jefes abiertos que apoyen a sus trabajadores
4	Tener buenas condiciones de trabajo y seguridad
5	Tener jefes que organicen bien el trabajo
6	Tener responsabilidad en el trabajo
7	Poder opinar y participar en las decisiones que afecten su trabajo
8	Tener información sobre lo que suceda en la obra
9	Sentirse con la “camiseta puesta” en la obra que trabajan
10	Tener exigencias para trabajar más y mejor, en menos tiempo

Nota. Representa prioridades tanto de orden de importancia como su descripción. Tomado de: Administración de operaciones de construcción. Serpell, A. (2003). Conceptos de Productividad en la Construcción. En Administración de Operaciones de Construcción. Alfaomega Grupo Editor. p. 198.

Otras teorías que vale la pena mencionar debido a su contribución con la búsqueda incesante sobre la satisfacción de las necesidades humanas y el aporte del talento humano para lograr una ventaja competitiva dentro de las organizaciones son las siguientes:

- **Teoría de los dos Factores de Herzberg**

Chiavenato (2000), clasifico la motivación en dos factores orientados al ambiente externo y al trabajo del individuo. El primer factor: Higiénico: compuesto por las condiciones físicas y ambientales de trabajo, es decir, las que rodean al individuo y comprenden: salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, clima de las relaciones laborales. Así mismo corresponden a las oportunidades existentes, a la perspectiva ambiental y a los mecanismos que las organizaciones realizan para motivar a los empleados. El segundo factor: Motivacional: relacionado con todas las actividades inherentes al cargo tales como: la realización de un trabajo importante, el logro, la responsabilidad,

ascensos, reconocimientos, utilización de habilidades y que satisfacen en el tiempo y aumentan la productividad organizacional.

- **La teoría de McClelland McClelland**

(1970, citado por Perilla, 1998), clasificó la teoría basada en tres necesidades: logro, poder y afiliación. En la que establece que una necesidad insatisfecha origina una tensión que promueve unos impulsos en el interior del individuo. McClelland destacó a su vez tres de estos impulsos más dominantes: La motivación para el logro: el individuo desea crecer y desarrollarse. La motivación por afiliación: relacionarse con las personas en un ambiente social. La motivación por competencia: es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Y la motivación por poder: es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones.

- **Teoría de la Expectativa de Vroom**

Vroom (1979), citado por Chiavenato, (2000c), basado en la motivación para producir, alega que en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir en los que se mencionan los objetivos individuales que poseen la fuerza de voluntad para lograr objetivos; la relación percibida por el individuo entre la productividad y el logro de los objetivos individuales y la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. La importancia de la presente teoría reposa en el interés que se observa de la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

- **Teoría ERC de Alderfer**

Alderfer (1972), fundamenta sus investigaciones en el modelo de Maslow y plantea tres motivaciones básicas de la siguiente forma: Motivaciones de existencia: conciernen a las necesidades fisiológicas y de seguridad; Motivación de relación: conciernen a las interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo; y Motivación de crecimiento: Se concentra en el desarrollo y crecimiento personal. (Robbins, 2004: 128-132).

- **Teoría del Establecimiento de las Metas**

Locke (1969: 991-1009), afirma que las personas imponen sus propias metas con la finalidad de lograrlas. La presente teoría asevera que trabajar hacia una meta es una base importante en la motivación del trabajo que se realiza, ya que las metas le indican al empleado lo que necesita realizar y el esfuerzo que debe aportar para lograr el objetivo. Si las personas practican el establecimiento de meta, es más probable que se plantee un objetivo difícil porque se sienten más comprometidos con las opciones en las que han intervenido.

Teniendo en cuenta las teorías anteriormente mencionadas, es importante diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continua entre los trabajadores el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en las empresas constructoras, promoviendo la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través del talento humano. Hay que buscar la manera de interrelacionar y poner sobre una sola línea los intereses y objetivos personales de los empleados con los intereses generales de la entidad. (Lombardo, 2013)

Desde la invención de la máquina hasta la actualidad, el avance de las tecnologías, la competitividad y el crecimiento organizacional de las empresas constructoras son elementos que van a lo largo de los años incrementando su desarrollo productivo a fin de garantizar el éxito corporativo. Pero ese éxito corporativo va más allá del ofrecimiento de un servicio o la venta de un producto. Se trata más bien de cómo influye el factor humano en los procesos de la organización desde la motivación de los empleados. (Peña & Villón, 2018)

Inferir en esta transformación de la cultura organizacional conllevará a que sus colaboradores desarrollen competencias a partir de sus conocimientos y habilidades, generando así un mayor sentido de pertenencia y fomentando la formación de líderes.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada está basada en un enfoque mixto, lo cual, consiste en la integración del método cualitativo y cuantitativo, aplicando exploración documental y enfocados a un solo estudio con el fin de tener resultados más completos. La observación en la investigación cualitativa representa la búsqueda de significaciones de la comunidad objeto del estudio, es decir, su mundo de ideas o representaciones creadas por sus propias necesidades. Por otro lado, lo cuantitativo se ha caracterizado por recoger y analizar datos sobre variables (Guerrero, 2015).

Para la ejecución de esta investigación inicialmente se realiza a un mapeo sistemático que permite obtener una visión más amplia analizando artículos de revisión bibliográfica y de investigación.

El mapeo se realiza siguiendo las etapas propuestas por Petersen, Vakkalanka, & Kuzniarz, (2015) quienes definieron cinco etapas: definir preguntas de investigación, realizar la búsqueda literaria, seleccionar estudios, clasificar artículos, extraer y realizar la agregación de datos.

El origen de los documentos corresponde a diferentes bases de información y motores de búsqueda, como lo son: Google Scholar, Scopus, Latindex, Ebscohost y ERIC; en general, los artículos seleccionados son de carácter científico afines a la temática estudiada, por lo cual se seleccionan diferentes artículos para su revisión.

Como punto de partida, se describirá la estructura organizacional y las habilidades blandas asociadas a la misma, las cuales deben contar con la suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de indicadores.

De un modo concreto, los objetivos sobre los que se pretende responder la investigación son los siguientes:

1. Conocer las características de publicación alrededor del tema (años, país, tipo de investigación, tipo de metodologías y herramientas aplicadas).
2. Recopilar los principales conceptos sobre habilidades blandas en el sector de la construcción, compilar los métodos que permiten una adecuada puesta en marcha de las habilidades blandas a nivel laboral, e identificar las mínimas requeridas en el sector y de base para la futura inserción laboral de las personas.

Los resultados fueron descritos en una compilación de información mediante un registro en Excel donde se describe la cantidad de artículos consultados, describiendo los que nos fueron de utilidad y de análisis descriptivo, representado mediante tablas y gráficos que nos dan pauta para generar las conclusiones de la investigación.

El estudio de las encuestas empleará un análisis clasificado como Multivariable, el cual obedece a un estudio simultáneo de varios factores o variables. (Toro, 2006).

Con la finalidad de indagar sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones, así como indagar acerca de la percepción de los trabajadores hacia las organizaciones a las que pertenecen, se realizan dos encuestas, la primera dirigida a 24 directivos de empresas constructora en Colombia donde los encuestados son propietarios, gerentes o representantes legales de la misma en su mayoría por más de 10 años de vigencia, según datos de la misma, y la segunda dirigida a 31 empleados de empresas constructora en Colombia donde los encuestados son profesionales en ingeniería o arquitectura, profesionales SG-SST, maestros, oficiales y ayudantes de obra, así como operarios y especialistas en diferentes áreas de la construcción como pintores, eléctricos, plomeros, carpinteros, etc., los cuales desempeñan labores en la actual compañía a la que pertenecen por diferentes periodos de tiempo.

Se procede entonces a realizar estas encuestas a empresas constructoras y sus colaboradores las cuales se llevaron a cabo definiendo los objetivos, seleccionando una

muestra representativa, diseñando el cuestionario, realizando la encuesta, analizando los resultados y tomando medidas basadas en ellos. Siguiendo estos pasos, se pudo obtener información valiosa que ayudó a generar una guía estratégica para implementar cambios y mejoras en la empresa y el perfilamiento de sus colaboradores.

Se presentará entonces mediante una infografía, la clasificación de habilidades blandas a destacar, según el rol desempeñado dentro de una empresa constructora mediana. Esta representación pretende dar una guía que aporte al perfilamiento asertivo del talento humano a la hora de contratar colaboradores.

De esta manera, las empresas podrán mejorar su desempeño y finalmente satisfacer las necesidades de sus clientes logrando así, una ventaja competitiva sostenible dentro del mercado.

El objetivo de esta investigación es realizar una Evaluación de Control Interno al departamento de Talento Humano de una constructora "X", para el mejoramiento en el proceso de selección del personal, y con el fin de desarrollar recomendaciones sobre el control y la gestión de los procesos, en lugar de proceder a despidos o incorporaciones de última hora y, a su vez, establecer indicadores representativos y fáciles de medir.

Los resultados que se presentan son fruto de un estudio exhaustivo de las investigaciones realizadas sobre la gestión del talento humano en las empresas constructoras con la participación activa de los trabajadores y empleadores del sector.

Esta propuesta está basada en una recopilación de tipo teórico y se propone identificar elementos y características del problema planteado abarcando el comportamiento social, las actitudes, creencias, formas de pensar y de actuar de un grupo u organización. Este es un estudio de investigación no experimental, ya que observamos los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, y se plantea la recolección de los datos en un solo momento, en un tiempo único, siendo su propósito la descripción de variables y su interrelación en un momento dado.

Esta investigación se propone obtener como resultado una una guía estratégica que permita perfilar y seleccionar el talento humano recomendando nuevas tendencias de gestión en la contratación para empresas constructoras, y así desarrollar una ventaja competitiva sostenible dentro del mercado, a partir de la motivación, debido a que muchas de estas pasan por alto la importancia de un sistema de clima organizacional y control acertado, generando como resultado múltiples deficiencias en procesos y procedimientos y riesgos innecesarios e incontrolados, conllevando al incumplimiento de los objetivos planteados por el mal manejo de gestión del talento humano. La conducta humana es muy compleja y debe ser contemplada como un sistema de variables. (Nava, p.46).

Una vez calificada, se buscará la forma más eficiente de solucionar los problemas generados con acciones específicas para las preguntas con respuesta negativa. La evaluación de clima organizacional permite examinar detalladamente la gestión del talento humano de la organización para así identificar los eventos que tenga impacto negativo o positivo y así mismo potencializar o tomar las acciones correctivas pertinentes.

Figura 5.

Fases – Actividades y cronograma

FORMATO METODOLOGÍA			
TÍTULO DEL TRABAJO:	GUIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA ALCANZAR LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN		
ESTUDIANTES:	Diego Alejandro Alvarado Pidiachi Verónica Nieto Murcia	01052202326 01052203338	
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:	Gerencia del talento humano		
CAMPO TEMÁTICO:	Metodologías de gestión de habilidades blandas		
ENFOQUE O TIPO DE INVESTIGACIÓN:	Estadística, investigativa		
FASESE DE INVESTIGACIÓN	ACTIVIDADES RELACIONADAS-TAREAS	INSTRUMENTOS	PRODUCTOS
Inferir acerca de las habilidades blandas con el fin de establecer las posibles causas que generan baja productividad, poca motivación e ineficiencia del talento humano dentro de las organizaciones.	Consulta: Investigación de habilidades blandas a partir de consulta y lectura de libros, tesis, artículos, etc.	Lecturas consultas e investigación en libros, revistas y documentos informativos y académicos.	Cumplimiento del Objetivo No. 1 Identificar las características de los activos intangibles como el talento humano con el fin de fortalecer su potencial mediante permanente capacitación, motivación e innovación dentro de las empresas constructoras, considerando las habilidades blandas fuente de motivación laboral.
	Análisis: realizar lecturas y comparaciones para emitir conceptos, descripciones y definiciones de cada una de las habilidades planteadas.	Análisis, datos, comparaciones.	
	Presentación de Resultados: Definición y clasificación con el entendimiento e interpretación del significado e incidencia de las diferentes habilidades blandas, y conceptos como clima laboral, inteligencia emocional y estructura organizacional.	Infografías, tablas y gráficos ilustrativos.	
Establecer la incidencia teórico - práctica del talento humano mediante el estudio de la estructura organizacional de empresas constructoras partiendo de un mapeo sistemático y realizando esquemas que ayuden a perfilar una adecuada selección de colaboradores.	Consulta: mapeo sistemático de análisis y medición para el talento humano que nos permitan identificar diferentes variables.	Entrevistas, análisis.	Cumplimiento del Objetivo No. 2 Incentivar un cambio en las políticas de contratación de personal desarrollando el sentido de pertenencia y evitando la alta deserción que se presenta actualmente en el sector de la construcción involucrando los diferentes actores dentro y fuera de la organización.
	Formatos de análisis medición para el talento humano que nos permitan identificar diferentes variables.		
	Análisis: análisis comparativo en clima organizacional. Realizar entrevistas a directivos y empleados, para realizar análisis y proyección de las dos posiciones. Se analizan encuestas que arrojan datos cuantitativos y cualitativos para obtener conclusiones y realizar comparaciones.	Promedios de contabilización de datos adquiridos.	
Presentación de Resultados: realizar un capítulo enfocado en conseguir y mantener personal comprometido con la empresa.	Capacitaciones, cuadros informativos y comparativos.		
Organizar una guía estratégica que permita perfilar y seleccionar el talento humano recomendando nuevas tendencias de gestión en la contratación para empresas constructoras, y así desarrollar una ventaja competitiva sostenible dentro del mercado.	Consulta: información actual por medio de documentos y análisis de resultados de encuestas y mapeo sistemático	infografía, análisis, fichas técnicas, datos.	Cumplimiento del Objetivo No. 3 Organizar un proceso para identificar perfiles y capacidades de los trabajadores dentro de una empresa constructora que establezca las fortalezas de la organización frente a sus competidores a partir talento humano.
	Análisis: análisis de la estructura organizacional en empresas constructoras y la incidencia de habilidades blandas.	Análisis, comparaciones.	
	Presentación de Resultados: reorganización del talento humano de acuerdo a la información evaluada, verificación de competencias.	Capacitaciones, guía analítica de la información.	

Nota. Fases – Actividades y cronograma

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Estructurar una guía estratégica a partir del perfilamiento del talento humano que promueva el desarrollo de las habilidades blandas, con el fin de generar una ventaja competitiva sostenible de las empresas constructoras en el sector público y privado.

6.2 Objetivos específicos

- Inferir acerca de las habilidades blandas con el fin de establecer las posibles causas que generan baja productividad, poca motivación e ineficiencia del talento humano dentro de las organizaciones.
- Establecer la incidencia teórico - práctica del talento humano mediante el estudio de la estructura organizacional de empresas constructoras partiendo de un mapeo sistemático y realizando esquemas que ayuden a perfilar una adecuada selección de colaboradores.
- Organizar una guía estratégica que permita perfilar y seleccionar el talento humano recomendando nuevas tendencias de gestión en la contratación para empresas constructoras, y así desarrollar una ventaja competitiva sostenible dentro del mercado.

7. EL TALENTO HUMANO Y LA INFERENCIA DE HABILIDADES BLANDAS

La palabra **talento**, del griego τάλαντον, (*talanton* que significa balanza o peso) debe ser considerada para identificar la experiencia de las empresas con éxito competitivo ya que nos indica si es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo (Gadow,2011).

El talento ha sido una unidad monetaria utilizada en la antigüedad que conserva en su acepción moderna la noción del valor. En el mundo laboral se utiliza el término para representar a la gente, a todo aquel que más allá de su formación, especialidad, función y jerarquía, es un valor en sí mismo y lo aporta desde su puesto o rol. (Gadow,2011)

El talento humano no tiene una definición universal, atrevidamente podríamos pensar que ni siquiera formal, y es difícil remitirse a experiencias pasadas cuando este nunca realmente depende de muchos factores, estando ligado, pero no directamente relacionado con cosas o situaciones intangibles, así como actitudes, reacciones, sentimientos y formas de adaptación a ciertas circunstancias.

Las empresas constructoras son matrices complejas de relaciones de las que el ser humano es núcleo. No hay organización sin talento y el talento necesita competencias en las cuales aplicar esa necesidad básica de trabajar y desarrollar sus conocimientos y experiencias.

Al escribir e intentar explicar cómo gestionar el talento humano dentro de una empresa constructora, se asumiría que el talento es solo algo que existe, considerando que muchos de estos temas son subjetivos, emotivos, personales, vulnerables, pasionales y que tal vez, sean los que guíen ciertas conductas dentro del desempeño laboral.

Esta evolución se refleja también en la denominación utilizada para su gestión, que ha pasado de “*personal de recursos humanos*” a “*talento y capital humano e intelectual*”.

El talento humano es sinónimo de lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones, y considerar los recursos

humanos como una fuente de ventaja competitiva y no tan solo como un costo a minimizar o evitar.

Un reto importante para las empresas constructoras en Colombia es alcanzar un mayor desarrollo con más y mejores empleos adecuadamente remunerados y humanamente satisfactorios.

Las empresas que aceptan esta perspectiva diferente son las que están en mejores posibilidades, no solo de permanecer en el mercado, sino también de competir con éxito en un mundo globalizado (Ibarra, 2000).

En este sentido, el perfil de calificaciones está también cambiando. Hoy en día las empresas constructoras necesitan potencializar en su estructura no solamente habilidades técnicas sino también las habilidades blandas incluidas la comunicación, coordinación, trabajo bajo presión y resolución de problemas.

Este nuevo análisis de la empresa no supone romper con los modelos anteriores, sino superarlos. De hecho, la empresa pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos (Grant, 1996) lo que concede a la empresa una posición distinta y única en el mercado para competir.

Desde el punto de vista de Penrose (1959), la empresa es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos donde el desafío de los gerentes será identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades en una forma que entregue a la empresa una ventaja competitiva sostenible y, por lo tanto, un retorno del capital superior (Amit y Schoemaker, 1993). En definitiva, de la mejor forma como la empresa despliegue sus recursos dependerá su posición competitiva.

Lo interesante y novedoso de estas teorías radica en que la definición de empresa no se limita a ver esta como una cartera de negocios sino como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa (Suarez y Vicente, Navas y Ortiz,

2001) y, por lo tanto, su potencial de resultados estará más relacionado con la disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otros (Barney, 1991).

Las propuestas generales sobre gerencia y gestión de recursos humanos han tendido un enfoque filosófico y humanístico que colocan al ser humano en el centro de sus preocupaciones. Estos planteamientos se suman a las teorías gerenciales, de liderazgo y cultura organizacional que pretenden facilitar los cambios en las organizaciones actuales (Barba & Salguero, 2022).

Las empresas valoran cada vez más al trabajador creativo e innovador, a la persona que es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y a procesos de trabajo o incluso, a sus propios cambios de ocupación y, por lo mismo, al que es capaz de aprender durante toda su vida (Dixon et al, 2010).

En ese sentido, es importante destacar que el individuo necesita de una serie de capacidades para poder relacionarse con su entorno social, capacidades que van desde el conocimiento de un arte u oficio, así como, el manejo y control de sus emociones (Ramírez & Manjarrez, 2022).

Una de las problemáticas presentes en las empresas Constructoras gira en torno a áreas débiles en la gestión del personal, debido a la falta de inversión en esta lo que hace que aumenten las dificultades en el sector. Por ende, ocasionan bajas en la productividad, aumento en la accidentalidad laboral y baja motivación, además, los trabajadores deben enfrentar carencias en los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo, baja estabilidad laboral y bajos niveles de capacitación o formación para el trabajo (Alzate, 2022).

En el caso de las empresas constructoras en Colombia, se da por sentado que es suficiente con una preparación técnica e intelectual, pero la realidad es que, para determinar la idónea contratación de personal, es necesario considerar que cuente con habilidades blandas. Aunque esto es considerado como una ventaja competitiva dentro de las empresas, la comunidad educativa y la sociedad en general brinda poca

importancia a la enseñanza de estas habilidades. Esto explica de cierta forma, la escasez de talentos que existen actualmente en el mercado laboral.

Es entonces donde toman tanta fuerza e importancia las competencias blandas considerándose atributos que permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera eficiente y que apunta al desarrollo del lado emocional, interpersonal y a la interacción que se realiza con el resto del personal, para lo cual es importante tener en cuenta que, en el sector de la construcción, es supremamente complicado manejar individualismos.

Estas habilidades hacen referencia a indicar las capacidades y actitudes personales como lo son las sociales, de lenguaje y comunicación, recepción de información, amabilidad, capacidad de trabajo en equipo y muchos otros atributos que componen las relaciones con el resto del equipo de trabajo (Cimatti, 2016).

Según el diccionario de la Real Academia Española (2022) habilidad es: capacidad y disposición para algo. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Partiendo de estos conceptos, se presentan en esta investigación de forma más amplia, los emitidos por varios autores para describir lo que son las habilidades blandas.

Es así como este concepto, se convierte en algo literal, pero difícil de imitar, porque solo depende de cada individuo.

Podemos enumerar algunas de estas habilidades blandas considerando que, a la hora de mencionar capacidades intangibles, es difícil limitar la descripción de las actitudes, sentimientos, reacciones y reflexiones de los seres humanos.

7.1 Competencias, Habilidades Blandas e Inteligencia Emocional

La sociedad experimenta cambios constantes que requieren de trabajadores con capacidades de adaptación y toma de decisiones para la resolución de problemas que se puedan presentar en su entorno. Cada individuo necesita una serie de capacidades para poder relacionarse con su entorno social, capacidades que van desde el conocimiento de un arte u oficio, así como el manejo y control de sus emociones (Ramírez & Manjarrez, 2022).

Las habilidades blandas constituyen todas aquellas capacidades de comunicación, liderazgo, empatía, autocontrol, resiliencia, toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otras, que puede desarrollar un individuo, es decir, se enfocan en la parte emocional. En este particular, Flores N; Hernández M y Lazcano A. (2020) sostienen que los profesionales universitarios del siglo XXI requieren de una preparación integral para lograr impartir conocimientos, por lo tanto deben abordar componentes como: ético-moral, cultural, psicopedagógico y ambiental para formar profesionales competitivos.

Para Vera (2016, p. 54) es evidente que “tanto a nivel local, regional como global, es una necesidad desarrollar capital humano de calidad, que sea capaz de adaptarse a un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante”, como se menciona anteriormente, uno de estos cambios es el actual incremento de la demanda de competencias de alto valor para las empresas que buscan los mejores talentos para ser incluidos dentro de sus organizaciones. Estas habilidades de alto valor marcan las pautas para los procesos de selección y contratación de personal, de esta forma se han convertido en un set idóneo de cualidades esperadas para los nuevos puestos de trabajo y los jóvenes no pueden ser indiferentes ante esta realidad (Sánchez y Hernández, 2022).

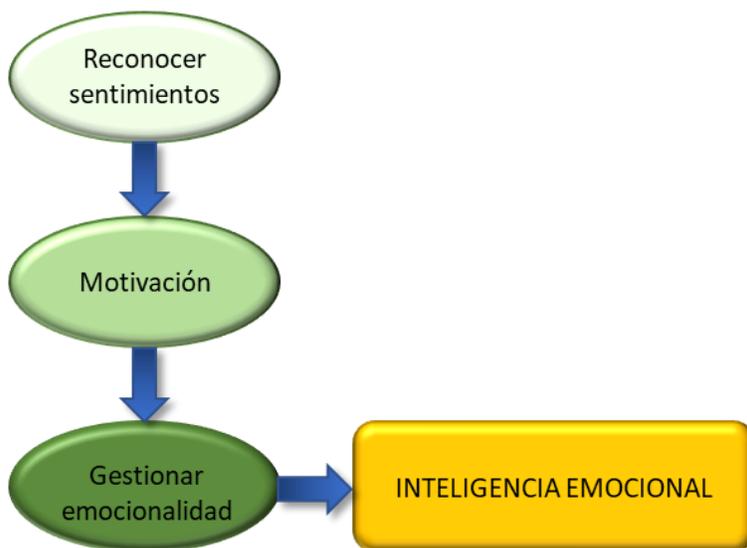
La adaptación, no siempre se puede realizar de manera óptima, ya que pueden faltar habilidades o aptitudes. Existen diversas definiciones de inteligencia emocional, en este sentido, está se define como el uso inteligente de las emociones (Weisinger, 1998). Asimismo, Gardner (1993, p. 301), define inteligencia emocional como “El potencial biopsicológico para procesar información que puede generarse en el contexto cultural para resolver los problemas”.

Por otro lado, la inteligencia emocional se convierte en una habilidad para procesar la información emocional que incluye la percepción, la asimilación, la comprensión y la dirección de las emociones (Mayer y Cobb, 2000, p. 273).

Bar-On (1997) define inteligencia emocional como un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar aspectos del medio ambiente. Sin embargo, uno de los principales autores, Goleman (1995), se refiere a la inteligencia emocional como un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones o sus estados mentales. Goleman (1995, p. 89) define inteligencia emocional como *“capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”*. Más tarde Goleman (1998, p. 98), reformula esta definición de la siguiente manera: *“capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales”*.

Figura 6.

Componentes de la inteligencia emocional



Nota. Elementos de la inteligencia emocional a partir de Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós. <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

Otros autores como Martineaud y Elgehart (1996, p. 48) definen inteligencia emocional como “capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando no nos vemos confrontados a ciertas pruebas, y mantenernos a la escucha del otro”. Asimismo, Valles (2005, p. 33) define inteligencia emocional como capacidad intelectual donde se utilicen las emociones para resolver problemas. En este sentido, la inteligencia emocional es la aptitud para captar, entender, y aplicar eficazmente la fuerza y la perspicacia de las emociones en tanto que fuente de energía humana, información, relaciones e influencia (Cooper y Sawaf, 1997, p. 52).

Achury (2020) enfatiza sobre las empresas que valoran y requieren de excelencia personal hoy en día, las cuales buscan colaboradores que combinen el conocimiento de habilidades duras con las buenas maneras, el liderazgo, la empatía y el trabajo en equipo, es decir con las habilidades blandas. Basados en esto resulta vital para las nuevas generaciones hacerse de estas buenas maneras al mismo tiempo que cultivan sus conocimientos y destrezas técnicas para su desarrollo profesional, con lo cual podrían aumentar su valor ante las empresas en busca de talento humano (Sánchez y Hernández, 2022).

A partir de la literatura, se ha realizado una revisión de los principales modelos sobre inteligencia emocional. Éstos se han clasificado en modelos mixtos, modelos de habilidades y otros modelos que complementan a ambos.

En este caso, y debido a que consideramos que es el que mejor aplica dentro de una empresa constructora, se describe a continuación el modelo mixto donde dentro del mismo uno de sus principales autores es Goleman (1995), quien describe como éstos incluyen rasgos de personalidad como el control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, el asertividad, la confianza y/o la persistencia.

El modelo de Goleman establece la existencia de un Cociente Emocional (CE) que no se opone al Cociente Intelectual (CI) clásico, sino que ambos se complementan. Para lo

anterior se recuerda que el cociente es la cifra que representa la inteligencia y que se obtiene mediante la división entre la edad mental de un individuo (que se consigue mediante test de inteligencia) y su edad cronológica, multiplicada por cien.

Este complemento se manifiesta en las interrelaciones que se producen. Un ejemplo lo podemos observar entre las comparaciones de un individuo con un alto cociente intelectual, pero con poca capacidad de trabajo y otro individuo con un cociente intelectual medio y con alta capacidad de trabajo. Ambos pueden llegar al mismo fin, ya que ambos términos se complementan.

En la tabla 2 a continuación se observan los componentes que constituyen la Inteligencia Emocional (IE) según este modelo:

Figura 7.

Ranking modelo de Goleman.



Nota. Representación de las habilidades blandas a partir de Goleman (1995) La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós. <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

Como se puede observar en la tabla, este modelo es aplicable en diferentes ámbitos como el organizacional y el laboral por lo que su implementación funcionaría de manera exitosa dentro de las empresas constructoras.

Es importante tener en cuenta que para el desarrollo del ser humano como individuo, como trabajador y como parte de una organización, hay que establecer una serie de habilidades internas, aparte de las cognitivas, que promueven el crecimiento personal y que a su vez cuando se potencializan, conllevan a una mejora colectiva de cualquier empresa e incluso de la sociedad en general.

A continuación, presentamos la definición de algunas de estas habilidades blandas, fundamentales para fortalecer dimensiones internas del trabajador como la responsabilidad, el sentido común, la voluntad y la capacidad de aportar y aprender:

Tabla 2.

Habilidades Blandas a desarrollar.

3.1.2.1	Comunicación y Escucha efectiva.
3.1.2.2	Planificación y Gestión del tiempo.
3.1.2.3	Trabajo en equipo.
3.1.2.4	Flexibilidad.
3.1.2.5	Toma de decisiones.
3.1.2.6	Orientación a resultados.
3.1.2.7	Negociación
3.1.2.8	Aceptación de las críticas.
3.1.2.9	Actitud positiva.
3.1.2.10	Pensamiento crítico.
3.1.2.11	Habilidades interpersonales.
3.1.2.12	Motivación.

Nota. Principales habilidades blandas en el desarrollo para empresas constructoras

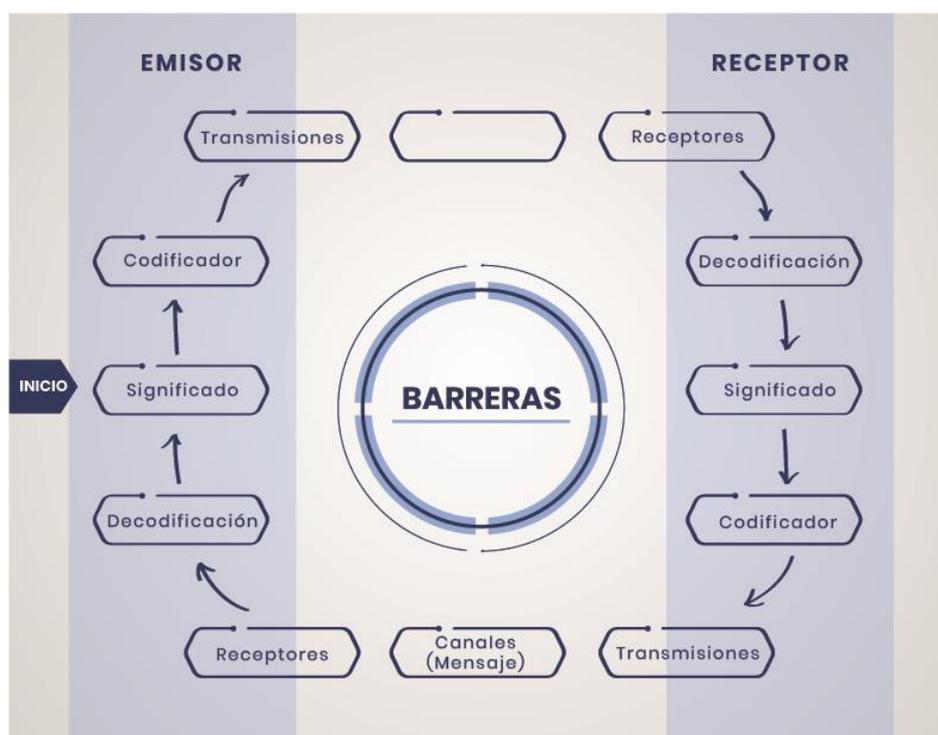
7.1.1 Comunicación y escucha efectiva

Un líder es más productivo cuando sabe cómo comunicarse con sus compañeros. Tener una buena comunicación con su equipo de trabajo es fundamental, saber comunicar sus ideas y recibir las de los colaboradores es parte clave.

La comunicación ha sido estudiada desde diferentes áreas y cuenta con muchos elementos de por medio; la concepción de Hellriegel y Slocum plantean una visión general al afirmar que “incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones” (2009, p. 10).

Figura 8.

Elementos de la comunicación interpersonal



Nota. Comunicación y escucha efectiva a partir de Peak, S. (2021). *Habilidades blandas de líderes de equipos de proyectos del sector construcción: factores diferenciales según metodología dream teams*. [Doctoral dissertation]. Medellín: Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27459/Suzanne_PeakLemos_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y

7.1.2 Planificación y gestión del tiempo

Una buena planificación de las tareas diarias y una óptima organización ayudará a que el tiempo del equipo rinda para realizar las actividades correspondientes.

García Peñalvo (2018) invita a “ordenar, disponer, organizar, graduar o dosificar el tiempo para obtener mayor rendimiento de él” (p. 17) y nos da a entender que el tiempo es un recurso que no solo se debe gestionar para cumplir con el triángulo de restricciones y lograr la satisfacción de clientes e interesados, sino que es un recurso que se encuentra para todas las actividades gerenciales y no solo para las actividades esenciales del cronograma.

Por otra parte Arroyo (2012), asegura que la agilidad con la que se realicen las tareas o actividades depende del conocimiento, habilidades y técnicas que posea la persona, entonces se destaca la importancia del conocimiento del equipo de trabajo por parte del gerente, además de entrar en juego otras habilidades blandas como son la delegación, la dirección de grupos, la comunicación y el liderazgo, ya que recaerá en él comprender, asignar y orientar a los colaboradores en labores específicas, con la intención de alcanzar los objetivos trazados en un tiempo determinado, considerando que hay actividades que necesitan de más tiempo que otras, imprevistos y modificaciones, además del tiempo de clientes, colaboradores externos y proveedores, entre otros.

Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012) por otra parte afirman que el manejo del tiempo necesita de estrategias, como pueden ser la delegación de tareas, la priorización, la planeación y la programación y la gestión de la información, entre otros; además del uso de herramientas tecnológicas como la utilización de correos y video llamadas que permitan una comunicación directa, rápida y eficaz.

7.1.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un grupo de personas que trabajan en colaboración o en cooperación hacia un objetivo común. “La unión conlleva al éxito”. Saber trabajar en

equipo es hoy en día una habilidad indispensable para todos. Si los miembros de su equipo son individualistas será difícil lograrlo.

Nadie discute ya que el trabajo en equipo constituye una herramienta esencial para abordar tareas cada vez más complejas en un entorno siempre cambiante. De hecho, en los últimos veinte años del siglo XX, las organizaciones se han caracterizado por impulsar con fuerza el trabajo en equipo como lo consideran La Fasto, Frank y Larson, 2001, hay equipos que se crean dentro de un área específica de la empresa para lograr un objetivo común, hay equipos de gestión, equipos de dirección, equipos interfuncionales de alta dirección, etc. Cuando un grupo de gente trabaja en pos de una meta común parece que puede hablarse de trabajo en equipo. Sin embargo, la cuestión no es tan sencilla. La reunión de diversas personas unidas por un propósito común no siempre produce los resultados propios de un trabajo en equipo. Por eso, el problema se centra hoy en cómo conseguir que el trabajo en equipo sea eficaz, es decir, en cómo conseguir un trabajo que sea verdaderamente *de equipo*.

Figura 9.

Trabajo en equipo.



Nota. Ejes fundamentales para el trabajo en equipo en eficacia

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí coordinadamente en el cumplimiento del objetivo. Todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo. (La Fasto, Frank y Larson, 2001).

- ***Tipos de Equipos***

Como lo contempla Robert Winter (2000), se pueden formar tres tipos de equipo en las organizaciones:

- a. Equipos funcionales: los equipos funcionales están compuestos de individuos que proceden del mismo departamento. Los miembros normalmente se conocen y puede que hayan tenido ocasión de trabajar juntos en el pasado. Por ellos estos empleados no necesitan dedicar tiempo extra para conocerse personal y profesionalmente. Aunque un equipo funcional puede decidir tomarse cierto tiempo para verificar resultados, comenzará con otro proceso, lo que significa que su inversión es a largo plazo.
- b. Equipos transfuncionales: estos equipos están compuestos de individuos procedentes de otros departamentos. Los miembros normalmente no se conocen. De hecho, a veces existen sentimientos negativos hacia los demás, ya que se cree que los responsables de los problemas son los de los otros departamentos. Deben entonces dedicar más tiempo para conocerse unos a otros y establecer un ambiente agradable para la toma de decisiones. Este tipo de equipos tiende a tomar más tiempo para completar su tarea, pero su éxito es mayor dada la diversidad de miembros en los que participan miembros de diferentes dependencias.

Este equipo es el que en nuestro concepto el que se evidencia con mayor intensidad en las empresas constructoras, ya que son organizaciones en las que deben interactuar personas de diverso nivel educativo, diversas profesiones, habilidades y especialidades, así como personas de diversas dependencias, donde todas se interrelacionan y aportan en busca de un bien u objetivo común.

- c. Tema único orientador: aunque la mayoría de los equipos analizan y mejoran procesos continuamente, incluso algunos de ellos (tanto los conformados por miembros de un mismo departamento como los transfuncionales) se dedican a manejar un mismo tema y una vez que la mejora es implantada o se cumple el objetivo, sus miembros dejan de reunirse.

7.1.4 Flexibilidad

En su equipo necesita colaboradores que sean flexibles, que puedan adaptarse a los cambios y mantener la organización actualizada; dentro de las habilidades cognitivas existen variables, como la flexibilidad, que si bien no han sido estudiadas tradicionalmente ni por investigadores del procesamiento de la información ni desde la perspectiva psicométrica tradicional, deberán de abordarse desde ambas tradiciones, ya que establecen una relación de la cognición con el afecto, la motivación, las relaciones sociales y el contexto cultural. (Mohsman, 1994, p. 143).

Desde la perspectiva de los empleados, las organizaciones requieren un nuevo tipo y un nuevo nivel de contribución por parte de la plantilla de trabajadores.

Para competir con éxito en entornos dinámicos ya no se considera suficiente la realización de una serie de tareas predeterminadas de antemano en la descripción del puesto de trabajo, sino que la ventaja competitiva reside en aquellos empleados que se implican en roles más abiertos e interdependientes.

La flexibilidad de los empleados es un factor de éxito para las organizaciones actuales (Ngo y Loi, 2008), que contribuye a mejorar tanto los resultados operativos como por ejemplo la productividad laboral, satisfacción de los clientes, etc., como los resultados financieros de las empresas (Bhattacharya, 2005; Beltrán-Martín, 2008; Ketkar y Sett, 2009).

Debido a lo anterior el estudio de la flexibilidad en el talento humano ha despertado un creciente interés en las empresas. Para definir la flexibilidad en los comportamientos, Wright y Snell (1998) consideran como «comportamiento» en el trabajo aquellos guiones o secuencias de rutinas que los empleados siguen en el desempeño de sus tareas. Para estos autores, los comportamientos son rígidos (o inflexibles) cuando los empleados que han aplicado una secuencia de actuaciones en el manejo de situaciones repetitivas seleccionan la misma secuencia para tratar una situación novedosa. Por el contrario, si los empleados son capaces de utilizar rutinas diferentes para enfrentarse a nuevas circunstancias, sus comportamientos son flexibles (Wright y Snell, 1998).

Así, la flexibilidad en los comportamientos implica la posesión de un repertorio suficientemente amplio de rutinas que los empleados puedan adaptar a las diferentes situaciones. Un empleado con comportamientos flexibles adapta sus respuestas ante nuevas circunstancias, basándose en la improvisación más que en patrones de acción predefinidos (Wright y Snell, 1998; Bhattacharya 2005; Dyer y Ericksen, 2005). Para poder mostrar este tipo de comportamientos los empleados deben estar motivados, lo cual se consigue si estos consideran que sus intereses individuales están alineados con los de la organización.

Los comportamientos flexibles en los empleados constituyen un recurso valioso para las organizaciones por, al menos, 2 razones: por una parte, un empleado que afronta con éxito diferentes situaciones en su trabajo supone para la empresa un ahorro de los costes que se generan como consecuencia de la falta de adaptación al cambio (Lepine et al., 2000).

Teniendo en cuenta los anterior podemos decir, que la flexibilidad en los comportamientos facilita los procesos de implementación del cambio en la empresa, ya que permite a la organización responder adecuadamente a una variedad de situaciones. Además, la flexibilidad en los comportamientos es un recurso difícil de imitar, dado que implica una gran tolerancia por comportamientos no rutinarios que se desarrollan en gran medida gracias a una cultura organizacional adecuada. Es por ello que este componente de la flexibilidad requiere un periodo de tiempo considerablemente largo para desarrollarse en la empresa.

7.1.5 Toma de decisiones

La toma de decisiones es algo que hacemos todos en nuestra vida cotidiana, ya sea a nivel profesional o personal. Necesitas colaboradores que sean “solucionadores de problemas”, que sepan tomar la decisión correcta aún en situaciones complicadas.

Hellriegel y Slocum (2009) entienden esta habilidad como elegir entre varias alternativas con la intención de maximizar los beneficios de una organización, lo cual necesita conocer el problema y la evaluación de las posibilidades, opciones o alternativas.

La toma de decisiones no es una serie de pasos estandarizados que se realizan de igual forma cada que una persona debe tomar una decisión, por el contrario, se expresa mejor como un conjunto de procesos que se interpretan, con el fin de extraer de cada uno de ellos la información relevante, que unida a la información extraída de cada proceso, forma una base de conocimientos que soportan una toma de decisiones. Dicho conjunto de conocimientos puede ser formado por procesos racionales o por procesos intuitivos. (Arredondo & Vélez, 2014).

7.1.6 Orientación a resultados

Consiste en dirigir todos los actos de una empresa para alcanzar una meta. Los colaboradores deben conocer las metas y objetivos a los que se quiere llegar para así aumentar su compromiso.

El termino es muy amplio y por lo mismo puede ser enfocado desde diversos puntos de vista. Sin embargo, podemos definir el termino como una capacidad del individuo, que posee las herramientas para generar una actitud enfocada a la productividad y el resultado, como premisas de un enfoque a la eficiencia y eficacia (Hernández E. , 2007). Y a su vez, esta productividad se puede entender como “hacer más con menos” ...

La acción de ser productivo se deriva de la productividad, que está representada por la relación entre la cantidad de producto/servicios obtenidos de un proceso, y la cantidad de recursos consumidos para su obtención.

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{SALIDAS}{ENTRADAS} = \frac{OUTPUT}{INPUT} = \frac{PRODUCTO O SERVICIO}{RECURSOS}$$

Sin embargo, desde el punto de vista del individuo, el concepto es más profundo y nos acompaña a lo largo de nuestra existencia: es la capacidad que nos permite controlar a nosotros mismos nuestros resultados, alcanzando a través de ello satisfacción. Para que la tarea no nos controle a nosotros y nos saque la posibilidad de elegir lo que queremos lograr en cada momento de nuestra vida (Robbins y De Cenzo, 1996).

Por otra parte, aclarando un poco los conceptos de eficiencia y eficacia en el trabajo, la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtiene más resultado de un esfuerzo determinado, se habrá incrementado la eficiencia. Asimismo, si podemos obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habremos incrementado la eficiencia. En otras palabras, eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. (Welsch, Hilton & Gordon, 2005)

En las organizaciones no es suficiente con ser únicamente eficientes, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la eficacia. Cuando un equipo alcanza las metas u objetivos que le marca su organización, decimos que es eficaz. Entonces la

eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz se debe de priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que es necesario asegurarse que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin. (Terry y Franklin, 1999)

Para una empresa y para los clientes el resultado es casi lo más importante; muchas veces no se reconoce el esfuerzo ni el despliegue de recursos si este no está relacionado con un resultado tangible, medible y comparable frente a las expectativas de nuestros clientes.

Dentro de la orientación del enfoque de resultados existen herramientas específicas para determinar las causas de los problemas y guiar en la búsqueda de una solución.

Por ejemplo, Joel Barker en su libro Paradigmas menciona los que, para él, son los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial y para quienes deseen ser competitivos hoy en día y así lo expresa, *Excelencia, Innovación y Anticipación*. Si bien su implementación pudiera parecer la guía para una gestión estratégica a seguir, los tres tienen un elemento en común: **“la necesidad de contar con una orientación a resultados”**, ya que ninguno de ellos se puede alcanzar si no hay una firme cultura a resultados.

Siguiendo esto, una organización decide poner en práctica diversas acciones, que generen un cambio tanto en la actitud, como en la aptitud de su personal, pero, según sus condiciones, el enfoque a resultados no pueden ser acciones aisladas. Requiere de todo un modelo de cambio en donde el eje rector es el factor humano, el cual se basa en una serie de principios básicos denominado Tecnología del Desempeño Humano.

La metodología sistemática del Desempeño Humano (HPT) “Human Performance Technology” analiza la mejora del desempeño como la interacción de siete (7) factores claves en un sistema:

1. Estándares de desempeño (especificaciones del desempeño deseado).
2. Feedback (guía y orientación durante el proceso).
3. Apoyo a la tarea (recursos, tecnología, soporte).
4. Incentivos (monetarios y no monetarios).
5. Conocimiento y competencia (conceptos, habilidades, actitudes, criterio).
6. Capacidad individual (física, intelectual, emocional).
7. Contexto organizacional y social (seguridad, cultura).

Esta metodología según Hernández Dávila (2007), nos permite hacer un diagnóstico integral realista de los factores, ver cómo se afectan recíprocamente (por ejemplo en la falta de claridad en los estándares afecta el feedback o instrucciones haciéndolo confuso o impreciso) y cómo generan consecuencias que afectan al individuo, grupo u organización por ejemplo, castigos al buen desempeño -como más carga de trabajo al que más rápido termina su tarea- o premios al mal desempeño, como pago de horas extra para los que no terminan su tarea dentro del horario normal.

Orientación a resultados: la metodología HPT permite definir claros estándares de desempeño y resultados medibles que permiten (a) alinear actividades, procesos y recursos con resultados que agregan valor, (b) medir el retorno de la inversión en cualquier intervención para la mejora del desempeño y (c) optimizar los resultados, ya sea mediante incrementar el valor del resultado o hacer más eficientes las actividades para lograrlos.

Enfoque interdisciplinario: HPT considera que la interpretación y los resultados son la consecuencia de múltiples factores, no solamente de la capacidad y capacitación individual. Individuos altamente capacitados y con alto potencial suelen fracasar cuando trabajan en un sistema de interpretación ineficiente, en el que, por ejemplo, los estándares a lograr no están claros, hay recursos inadecuados, feedback insuficiente o desalentador, o hay consecuencias negativas al buen desempeño.

El fracaso en lograr los resultados deseados puede deberse también a que los diferentes subsistemas de desempeño de las diferentes áreas funcionales están descoordinados o tienen metas o características conflictivas. Por ejemplo, el área comercial puede estar premiando la entrega rápida al cliente, mientras que producción premia la calidad y control.

El enfoque HPT permite que gerentes, jefes y supervisores de las distintas áreas funcionales detecten, ajusten y mejoren el sistema de desempeño, coordinando y alineando sus metas sectoriales con el resultado organizacional.

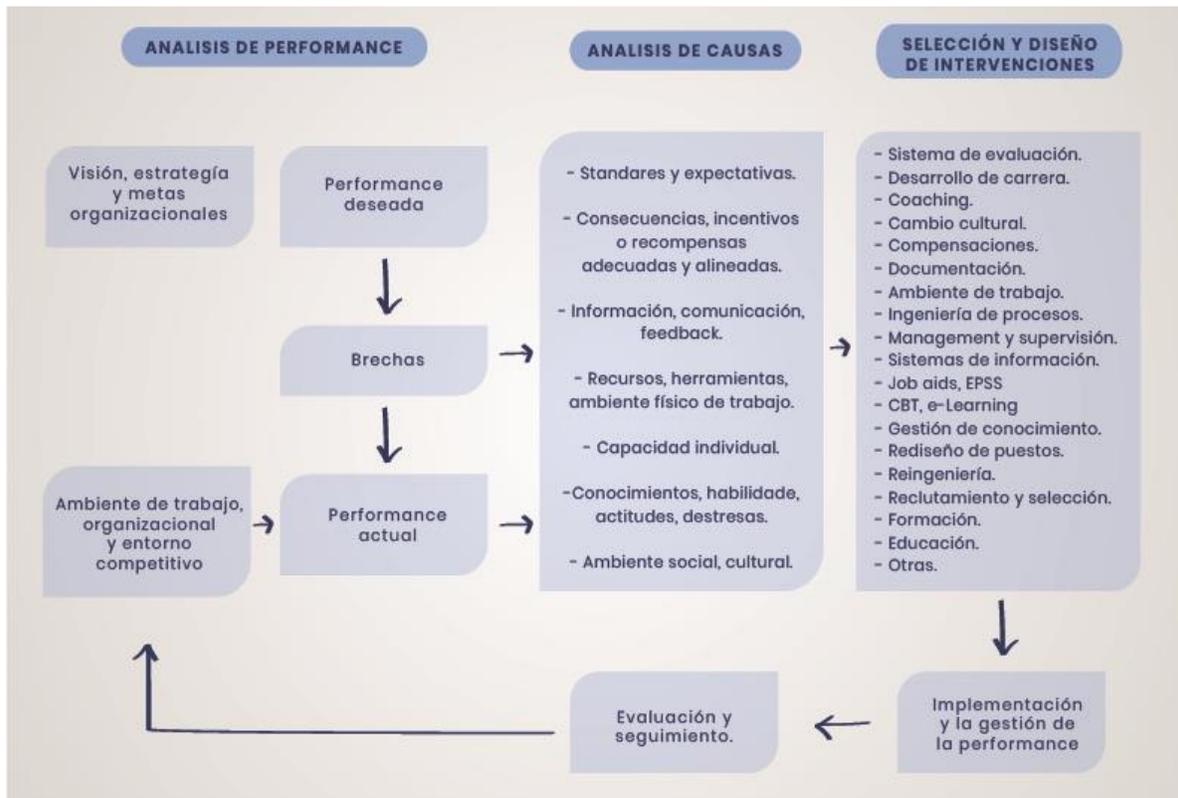
7.1.7 Uso eficiente y efectivo de recursos basado en necesidades reales

La metodología HPT permite identificar todos los componentes requeridos para lograr el desempeño deseado, analizando rápida y sistemáticamente todos los factores involucrados y sus causas. HPT no excluye ninguna solución o tecnología, sino que permite integrarlas efectivamente ahorrando recursos y mejorando el desempeño de la organización.

El primer paso de la metodología HPT no está orientado a proponer o implementar una 'solución' determinada, sino a identificar la interpretación deseada y compararla con la actual, estableciendo aquellas brechas que deben eliminarse y sus causas. El diagrama a continuación muestra los tres pasos de la metodología.

Figura 10.

Análisis de seguimiento.



Nota. Proceso para uso de recursos a partir de los pasos de la metodología HTP, seguido de Hernández Dávila, E. (2007). Orientación a Resultados. http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/16045/decd_5000.pdf?sequence=1&isAllowed=y

7.1.8 Negociación

Es la habilidad de llegar a un acuerdo entre dos o más partes y un buen líder debe saber que siempre hay opciones que beneficien a ambas partes. Esta es una habilidad para la resolución de conflictos en donde la habilidad de comunicación se vuelve fundamental. Se busca un equilibrio entre las partes en el que ambas se sientan conformes con lo pactado. Tener una escucha activa y ceder en ocasiones se vuelve fundamental. (Sarmiento, 2019)

Esta habilidad es también el resultado de la compleja interacción de cinco habilidades: comunicación, compromiso, perspectiva, control emocional, y empatía (Hernández, 2008). Sin lugar a duda, las habilidades de negociación implican el uso apropiado de técnicas de comunicación pues se elaboran estrategias, tácticas y estilos de negociación, así mismo cuando se prepara la discusión, la comunicación no verbal como herramientas para disminuir la agresión y facilitar las relaciones, atenuando en lo posible las consecuencias negativas cuando el conflicto no ha sido resuelto eficazmente.

La importancia de esta habilidad está asociada a las confrontaciones humanas inevitables en el proceso de socialización; la habilidad para enfrentarlas y resolverlas saludablemente es posible en la medida que se consiga interdependencia positiva de las metas (Fauvet, 1975, en Munduate, L. y Martínez, J. M, 1998). Para Deutsch (1973), los conflictos actúan como el motor transformador de la sociedad y el impulso íntimo de superación. Observamos que los conflictos, desde estos puntos de vista, son impulsores, por ello no debemos evitarlos sino optimizar las habilidades que conducen a la eficacia de las medidas pertinentes de carácter transformador, para lo cual es necesario tener herramientas válidas y confiables que permitan identificar y predecir el éxito de la gestión durante la negociación, de esta manera se podrá evitar fracasos que acarreen consecuencias negativas no sólo para las personas involucradas sino para las organizaciones y su entorno. (Vicuña et al, 2008)

La negociación, según Fischer, R. y Ury, W. (1981), también es una comunicación de un lado al otro y viceversa, que se utiliza para llegar a un acuerdo cuando las partes tienen algunos intereses compartidos y otros controvertidos. Para Gulliver, P. (1979), la negociación es un proceso de intercambio de información que propicia el mutuo aprendizaje y el constante ajuste de expectativas y preferencias de las partes. Mientras que Shea, G. (1983) califica a la negociación creativa como un proceso en el que dos o más personas se reúnen y, a través de discusiones en las que interviene la imaginación y la creatividad, se enfrentan a un problema y llegan a una solución innovadora, la que mejor satisface a las necesidades e intereses de las partes, y consigue el compromiso de todos en el cumplimiento del acuerdo.

Sea cual sea la temática implícita en una negociación, ésta es siempre un proceso de interacción y comunicación entre personas que defienden unos intereses determinados que se perciben como incompatibles, en búsqueda de armonizar criterios, donde se neutraliza el sentimiento de perdedor.

7.1.9 Aceptación de las críticas

Tener la capacidad de aceptar las críticas, sin tomar actitudes negativas y generando mejoras mediante la identificación y clasificación de los puntos débiles, es una habilidad muy valorada, ya que es una de las más difíciles de conseguir.

Esta habilidad hace parte de los principios básicos para que se pueda obtener una adecuada inteligencia emocional y va estrechamente ligada a la “Asertividad”, la cual se define como el saber defender las propias ideas respetando la de los demás, enfrentarse a los conflictos en vez de ocultarlos y aceptar las críticas cuando pueden ayudar a mejorar. (Gómez, 2000)

Si bien es cierto que a nadie le gusta recibir críticas, estas se pueden recibir de buena manera para convertirlas a nuestro favor y volverlas algo útil para lo cual se aconseja:

- a) Tomarse un tiempo para procesar: hacer una pausa y revisar la crítica nuevamente para ver las cosas con una perspectiva diferente.
- b) Pensar dos veces antes de hacer cambios: hay que primero comprender muy bien e interpretar de manera adecuada lo que la otra persona intento decirnos.
- c) Quedarse con lo bueno o lo mejor y olvidar el resto: al simular la implementación del cambio se puede ver que tan positivo es el mismo, muy importante tener autoconfianza.

- d) Tener en cuenta a la persona: no todos los comentarios son buenos. Hay que tener en cuenta de quien provienen las críticas y ver su nivel de dominio o conocimiento de los temas.
- e) Ver el lado positivo de las cosas: cuando recibimos una opinión que no está de acuerdo con nuestro planteamiento, se suele tomar de forma negativa, tanto así que hasta a veces afecta el estado de ánimo llegando a extremos como la frustración; hay que confiar en el criterio propio y fortalecer los argumentos que soportan nuestro punto de vista.

7.1.10 Actitud positiva

Según Araujo, O. (S.F), “La actitud es un estado mental que involucra creencias y sentimientos que influyen en nuestro comportamiento y en las decisiones que tomamos. Una actitud positiva permite a las personas estar en un estado mental muy optimista. Los optimistas tienen la firme creencia que en su vida futura siempre ocurrirán cosas buenas, tal como había ocurrido en su pasado. Una persona con una mentalidad positiva es capaz de describir un acontecimiento negativo como simplemente un incidente y tienen la oportunidad de aprender de sus errores para evitar que estos malos sucesos ocurran en el futuro.” Por tanto, la actitud positiva parece ser una habilidad clave para el desarrollo personal y profesional.

Los trabajadores que tienen la capacidad de manejar favorablemente su actitud en el trabajo tienen la habilidad de generar un ambiente de trabajo grato, y, por ende, una mejor productividad.

Cárdenas (2008) considera que la actitud es una predisposición positiva o negativa que influye en el comportamiento de la persona. Está conformada por tres componentes: el cognitivo, esto es, las creencias que subyacen en esa actitud; el afectivo, relacionado con sentimientos de aceptación o de rechazo y el intencional que se manifiesta en la tendencia hacia determinado comportamiento.

En opinión de Valera (2001), las actitudes son principalmente objetos a construir mediante la educación. Su construcción debe estimularse a partir de tres dimensiones: la cognitiva, entendida como conocimiento, creencias e ideas; la afectiva, entendida como los sentimientos que valoran un objeto o conducta de forma negativa o positiva y, la conductual, es decir, la intención que evidencia la persona para la acción.

Stevens y Phil (2010), indica que se han identificado cinco rasgos comunes entre quienes tienen un bajo rendimiento: negativismo, sentimientos de inferioridad, alta ansiedad, aburrimiento y sobre-protección. Cuando se enfrentan a obstáculos para conseguir el éxito, muestran actitudes negativas, tienen menos tendencia a creer que van a poder lograr su objetivo y a buscar una ayuda adecuada. Presentan mayor tendencia a sentirse desvalidos, a centrarse en su falta de capacidad y a poner en marcha estrategias que son poco eficaces.

7.1.11 Pensamiento crítico

El pensador crítico presenta cuatro habilidades fundamentales: argumentación, análisis, solución de problemas, y evaluación.

Con relación a la argumentación esta hace referencia a un conocimiento profundo que el trabajador debe conocer acerca de sus colaboradores en y a sus expectativas frente a la labor que desempeñan en su trabajo y a sus necesidades de crecimiento dentro de la empresa.

Con relación al análisis este es un complemento fundamental que el empleador debe tener acerca de sus trabajadores y a lo que quiere de ellos en el desempeño de sus funciones en relación con su trabajo.

En lo que tiene que ver con la solución de problemas, estos están orientados a los procesos de conducta y pensamiento dirigidos hacia la ejecución de determinada tarea intelectualmente exigente, todo ello relacionado con los principios y valores de las

personas desde su crecimiento y que son fundamentales para su desarrollo y posterior realización como seres humanos.

Por último, la evaluación hace referencia a un campo bastante amplio en donde coinciden muchos aspectos relacionados con lo que queremos evaluar del ser humano en el desempeño de sus funciones, como por ejemplo las habilidades que el trabajador desarrolla para lograr el resultado propuesto para las labores asignadas.

Como conclusión podemos afirmar que el pensamiento crítico implica el seguimiento de una sucesión de realidades que nos permiten obtener las evidencias necesarias para llegar a conclusiones validas, lo que nos conlleva a actuar con precisión y siempre con plena confianza en la razón, y que nos lleva a un resultado final optimo y satisfactorio para la toma de decisiones acertadas.

7.1.12 Habilidades interpersonales

Son competencias más valoradas por los empresarios y por la mayoría de los reclutadores que las consideran más importantes incluso en algunos casos, que las habilidades técnicas, sobre todo a la hora de construir equipos de trabajo eficientes.

Las habilidades interpersonales son también conocidas como competencias transversales o habilidades blandas que tienen que ver con las capacidades individuales y destrezas sociales con las que cuenta una persona a la hora de interactuar con los demás propiciando vínculos estables en un contexto determinado.

Es importante que los empleadores reconozcan tres aspectos en las personas como son:

- Reconocer las competencias, es decir conocimientos, habilidades y actitudes de la persona.
- Identificar las necesidades que desea desarrollar.

- Tomar las medidas necesarias para mejorarlas a través de capacitaciones o formaciones específicas.

7.1.13 Motivación

Es lo que nos conlleva a tener cierto comportamiento ante determinada situación en un momento determinado, los estados motivacionales se entienden comúnmente como fuerzas que actúan dentro del agente y crean una disposición para participar en un comportamiento dirigido a un objetivo.

Ajello (2003) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte.

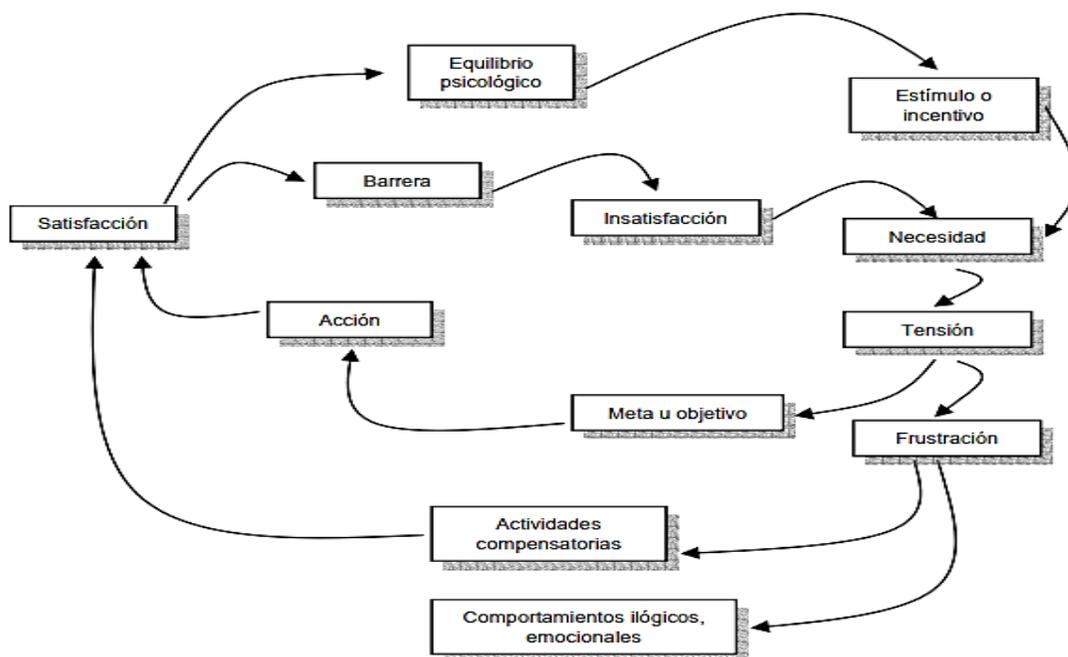
El estado mental paradigmático que proporciona motivación es el deseo, pero puede que varios otros estados como las creencias sobre lo que se debe hacer o las intenciones, también proporcionan motivación.

De acuerdo con Santrock (2002), existen tres perspectivas fundamentales respecto de la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva. La conductista subraya el papel de las recompensas en la motivación, la humanista se enfoca en las capacidades del ser humano para desarrollarse y la cognitiva enfatiza en el poder del pensamiento.

El ser humano está impulsado por ciertas necesidades que impulsan a su vez su estado de motivación en la vida, familiar, cotidiana, laboral, emocional y que en relación con el desempeño de sus funciones estas juegan un papel trascendental.

Figura 11.

El proceso de la motivación.



Nota. Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. Revista de la Construcción, 7(2), 17-29. https://www.redalyc.org/pdf/1276/Resumenes/Resumen_127612584002_1.pdf, basado en Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores. <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Teniendo en cuenta todas estas habilidades blandas y como conclusión, para poner un ejemplo, uno de los mayores retos que tienen una empresa constructora es conseguir que las instrucciones de la Alta Dirección se lleven a cabo tal y como se planearon, el “middle management” o mandos medios, son los encargados de que esto suceda, pero a veces esos mandos medios no cuentan con las competencias o habilidades necesarias para ejercer ese liderazgo de manera eficiente, lo que resulta en objetivos no alcanzados.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2016) considera que las habilidades socioemocionales, -también denominadas habilidades blandas, habilidades transferibles- son un amplio conjunto de habilidades que pueden adquirirse en diversos

ambientes (escuela, trabajo, hogar, voluntariado) y son relevantes para cualquier tipo de trabajo.

Mientras que Singer et al. (2009) las define como un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Busca demostrar que entrenar en jóvenes cuatro de estas competencias que son: comunicación asertiva, adaptabilidad y flexibilidad, proactividad e iniciativa, y trabajo en equipo, produce efectos positivos inmediatos.

Una competencia es, según el diccionario Real de la Academia Española, una *“Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”*. Las habilidades blandas son descritas como una combinación entre habilidades interpersonales y habilidades sociales mientras las habilidades duras incluyen los procedimientos técnicos y/o administrativos que pueden ser cuantificados y medidos, pero así las dos difieran en varios conceptos, las dos son definitivamente complementarias. (Dixon et al, 2010)

Olivares (2007) indica que se tiende a estratificar de manera bidimensional las competencias, como: competencias duras y competencias blandas, en que las primeras comprometen conocimientos de especialización, y las segundas habilidades relacionadas con capacidades comportamentales y elementos socioafectivos. Se conoce que las llamadas habilidades blandas tienen su origen en la parte derecha del cerebro (Matus & Gutiérrez, 2015). Suele decirse que cualquier competencia dura puede ser entrenada rápidamente, mientras que una blanda puede tomar años (Singer, Guzmán & Donoso, 2009).

En la actualidad los mercados de trabajo se rigen por nuevas reglas de juego. Estas nuevas reglas guardan poca relación con lo que antes era importante en la escuela, donde se daba mayor peso a la formación académica. Ahora los mercados dan por sentado que se cuenta con suficiente preparación técnica e intelectual, para concentrarse

en la demanda de cualidades personales como la empatía, adaptabilidad y comunicación. (Alles, 2007)

El trabajo que realizan los empleados de hoy se compone de muchas menos tareas repetitivas e individuales. Este nuevo contexto, espera colaboradores que sean más autónomos y capaces de trabajar con y a través de otros. Lo que ha ocasionado un aplanamiento de la jerarquía de la organización tradicional donde las habilidades blandas se vuelven esenciales para todos los empleados, no solo para aquellos que ocupan un rol de supervisión. (Brungardt, 2011).

Nicol y Macfarlane-Dick (2006), describen la mejor forma de evaluar *soft skills* a través de las siguientes prácticas:

Figura 12.

La mejor practica para la evaluación de las competencias transversales.

- Conecte las habilidades blandas con las metas de desempeño (ya sean de tipo educativo o empresarial), y aclare lo que es un buen rendimiento;
- Sea comprensivo;
- Equilibre ambas medidas cualitativas y cuantitativas;
- Concéntrese en medir el comportamiento observable de los evaluados y las percepciones de ellos sobre su comportamiento;
- Sea justo, dando un trato equitativo y objetivo a todos;
- Sea lo más técnico posible utilizando, datos, observaciones e inferencias, válidos, fiables y de calidad;
- Proporcione información que sea útil para cerrar la brecha entre el actual rendimiento versus el esperado.
- Incluya la autoevaluación y la reflexión en el aprendizaje;
- Esté alerta a las necesidades de desarrollo de nuevas competencias, proporcione información a maestros o entrenadores que se puede utilizar para ayudar a la enseñanza de las mismas
- Motive y refuerce las creencias motivacionales positivas y el autoestima alrededor aprendizaje

Nota. Tito, M., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>

8. INCIDENCIA TEÓRICO - PRACTICA DEL TALENTO HUMANO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

8.1 Antecedentes e importancia de la gestión y administración de recursos humanos

La denominación de gestión del talento humano o gestión del conocimiento del talento humano se empezó a emplear en años recientes por los autores Chiavenato (2002), García y Hernández (2000), Salleh & Wee - Keat (2002).

Cuando se habla de gestión del conocimiento del talento humano, se hace referencia a las funciones y actividades que realiza el área que hasta el momento es conocida y reconocida por los administradores de recursos humanos, lo cual observamos al administrar el personal en la empresa y se relaciona con el área, sus funciones o roles, así como al responsable de llevarlas a cabo; de este último, deriva la denominación de gestor del talento humano o gestor del conocimiento del talento humano.

Sin embargo, este tipo de administración ha evolucionado. Losey (1998) al analizar la historia de la administración de recursos humanos, la identifica y la denomina como "movimientos de la administración de personal (1800 a 1935) de las relaciones humanas (1920 a 1947) y de los recursos humanos (segunda mitad de la centuria a 1998)"; por su parte Plane (2003) señala además los "movimientos del desarrollo del potencial humano (a mitad de la década de los noventa) y de la gestión de la competitividad y del empleo" (hasta nuestros días) (Liquidano, 2006).

La gestión del Talento Humano es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales; sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial. Era de la industrialización clásica: La estructura organizacional de este período estuvo marcada por un fenómeno piramidal, con un modelo burocrático apoyado en la

centralización de las decisiones, en la alta dirección y en el establecimiento regulaciones internas que facilitaran disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes de la organización.

Es por eso que las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; se han designado diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, tales como: mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual. Por su gran valor en las organizaciones (Vallejo, 2015).

El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos (Vallejo, 2015).

En las organizaciones, la pérdida de capital, equipos, maquinarias tiene soluciones como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo para recuperar esos recursos en caso de daño o pérdida; pero, cuando existe la fuga del talento humano, estas vías de solución no son posibles de adoptar, ya que compensar la pérdida de un capital humano realmente requiere de esfuerzo y dinero. El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Por ello se considera al talento humano como el capital más importante para las organizaciones; por tanto, debe existir una correcta administración de este (Vallejo, 2015).

Para esta diferenciación es importante tener claridad sobre concepto de estructura organizacional, ya que esta alberga todo el conjunto de valores, normas, creencias, comportamientos y prácticas compartidas por los miembros de una organización para beneficio de la misma y el cumplimiento de sus metas y objetivos, así como la forma en que se fomentan a partir de cada individuo.

Cualquier trabajador para participar dentro de una organización, adopta o fomenta actitudes que implican aprobación o difieren con las políticas de misión, visión u objetivos, según la percepción personal de cada persona.

Este comportamiento del talento humano también puede ser influenciado por factores externos, como la cultura organizacional, el clima laboral, las políticas y prácticas de recursos humanos, y la interacción con otros miembros del equipo.

La cultura organizacional es importante porque puede influir en la forma en que los empleados se comportan, interactúan y toman decisiones. Una cultura sólida y positiva puede fomentar una mayor motivación y compromiso por parte de los empleados, así como una mayor productividad y eficiencia en la empresa. Por otro lado, una cultura negativa puede llevar a problemas como la costumbre, el bajo desempeño y la falta de motivación.

La gestión de la cultura organizacional implica identificar y fomentar los valores y comportamientos deseados, así como abordar cualquier problema o aspecto negativo de la cultura actual. Esto puede incluir la implementación de políticas y prácticas que fomenten una cultura más positiva y el cambio de la cultura actual a través de la capacitación y el desarrollo de los empleados.

Es importante que los líderes y gerentes de una organización comprendan el comportamiento del talento humano para poder desarrollar estrategias efectivas de gestión de recursos humanos. Esto puede incluir el reclutamiento y selección adecuados, la capacitación y el desarrollo de habilidades, la creación de un entorno de trabajo positivo y productivo, y la implementación de políticas y prácticas justas y equitativas.

8.2 El clima laboral

El clima organizacional o clima laboral ha sido definido como un conjunto de propiedades del ambiente laboral (Hall, 1996), de percepciones que el trabajador tiene de las

estructuras y procesos organizacionales (Goncalves, 1997) y de la interacción entre características personales y organizacionales (Martínez, 2000) que afectan, directa o indirectamente, el comportamiento de las personas dentro de una organización. A su vez, el comportamiento organizacional es la respuesta directa al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales (Brunet, 1999).

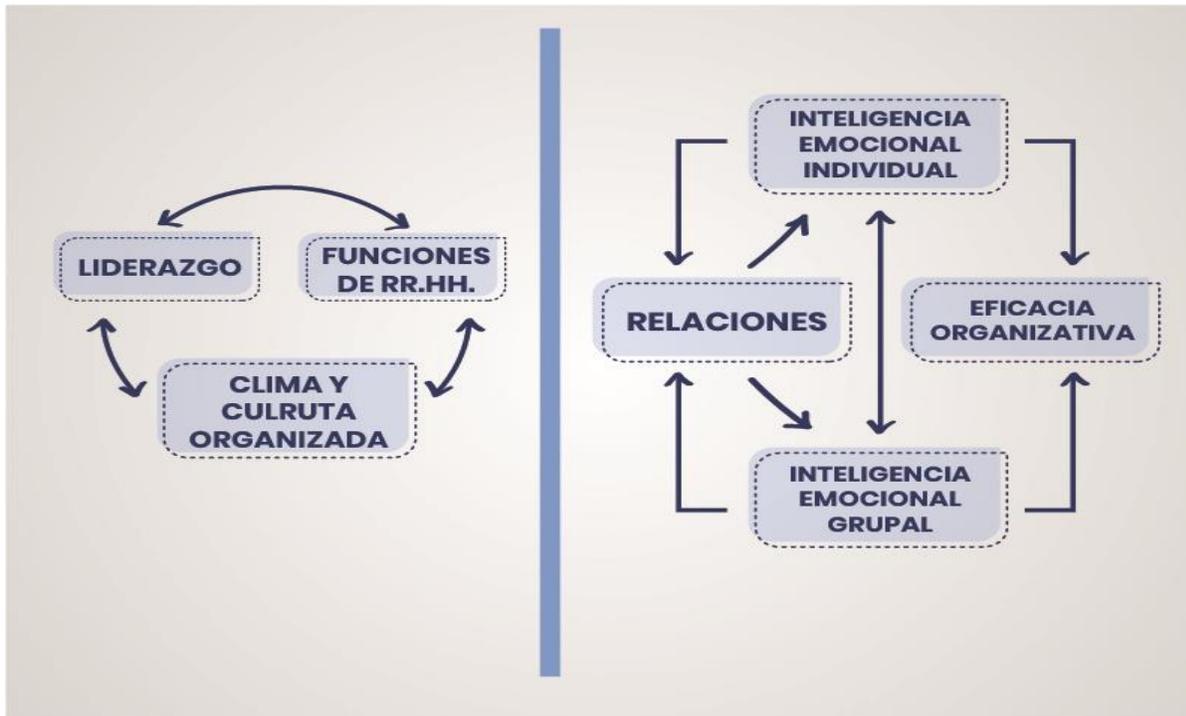
El clima laboral afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad así, como en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral.

Se puede abordar como una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y que afecta la percepción de clima (James & Jones, 1974, citados por Brunet, 1992), constituyendo así un enfoque integral. Los componentes, o variables del clima organizacional, son los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúa entre sí y a su vez determinan unos resultados (Rodríguez, 1999).

La cultura organizacional hace referencia al sistema de creencias y valores compartidos a lo largo y ancho de una organización – desde la gerencia hasta el personal administrativo, incluyendo su relación proveedores, clientes e incluso procesos de reclutamiento. Este sistema es el corazón del qué, cómo y por qué de la compañía, ya que orienta los comportamientos diarios y, sobre todo, define la visión que tiene de sí misma y del entorno.

Figura 13.

Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa.



Nota. Aplicación del modelo de inteligencia emocional en el sector de la construcción a partir de Goleman, D. (2010). La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós. <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

8.3 Estructura organizacional de una empresa constructora en Colombia

La construcción en Colombia, así como en cualquier parte del mundo, existe como una necesidad desde el principio de la humanidad. Al ser una labor cotidiana, el hombre ha avanzado en la creación de técnicas, métodos y herramientas que le han permitido gestionar y satisfacer esta necesidad básica no solamente de albergue si no de desarrollo personal e intelectual a diferentes escalas.

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Por otra parte, el clima organizacional se define desde distintas posturas como una variable mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual (Toro,2009, p 17, Calderón, 2006).

En la actualidad existen varios instrumentos para evaluar el clima organizacional que miden aspectos como: liderazgo, motivación, autonomía, toma de decisiones, estructura organizacional, remuneración, recompensas, relaciones interpersonales, entre otros, sin embargo los resultados son analizados mediante tablas de frecuencia de calificación que solo permiten una valoración a nivel global y por variable, en la que los análisis se centran en una comparación con un estándar de rangos de puntuación previamente establecido por el investigador.

El comportamiento del talento humano es un factor clave en el éxito de cualquier organización y es esencial comprenderlo para poder gestionar eficazmente a los empleados y fomentar su desempeño y crecimiento en el trabajo.

La evolución de la legislación laboral colombiana ha venido en un constante cambio desde el año 1934 hasta la creación del Ministerio del Trabajo, ente especializado en vigilar y controlar las empresas colombianas y ha venido implementando nuevas herramientas para ejercer un mayor control en el cumplimiento de la legislación laboral y el bienestar del empleado (que el empleador cumpla con sus obligaciones frente al empleado teniendo en cuenta las políticas consagradas en la ley laboral).

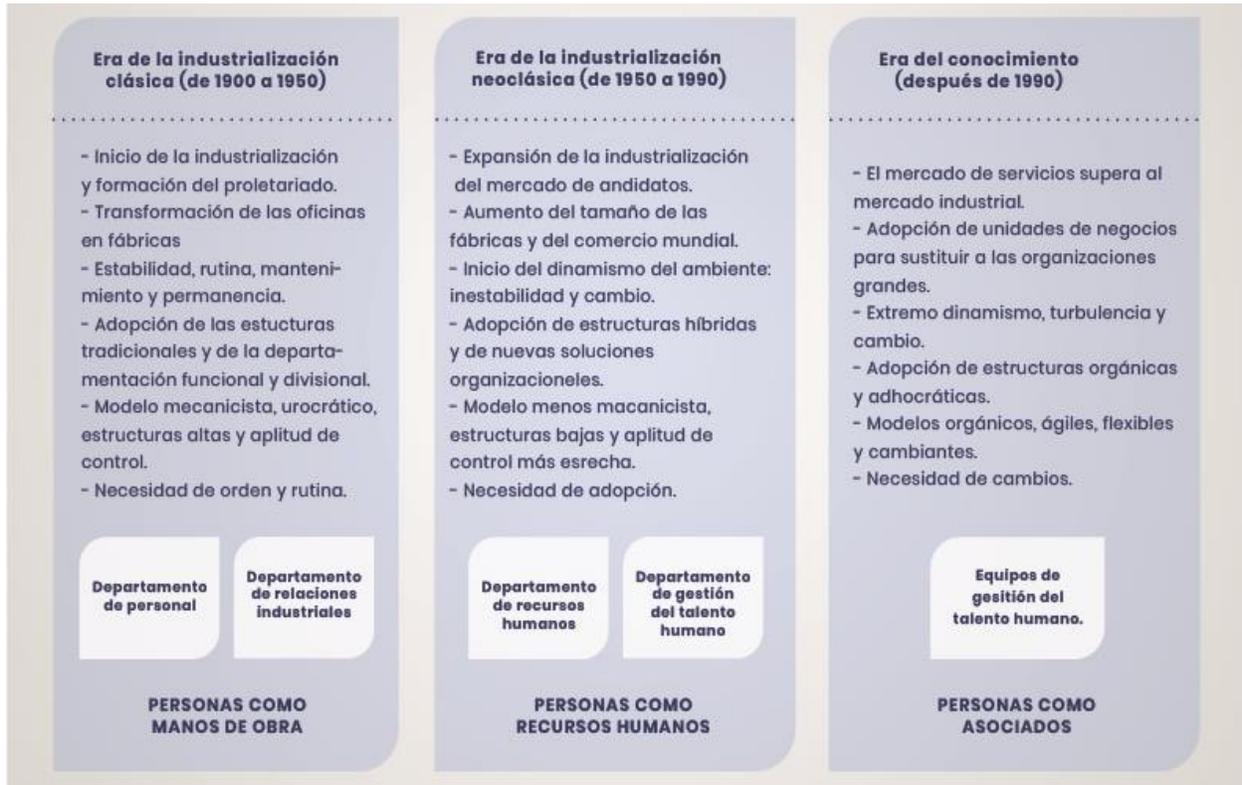
Según el Código Sustantivo del Trabajo (OIT, sf) en su artículo 309 se entiende por obras o actividades de construcción aquellas que tiene por objeto construir cualquier clase de casas o edificios y las inherentes a esa construcción, excepto su conservación o reparación; y por valor de la obra o actividad, el valor de su presupuesto o de su costo total estimado parcialmente (p.118).

Los trabajadores de la construcción cuentan con un tipo de contratación frecuente y es por obra o labor, que se encuentra enmarcado en lo dispuesto en la ley (Art. 46 del

Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002), y que está supeditado a la duración de las actividades de la obra. Casadiego Vanegas, G. A. (2021)

Figura 14.

Los cambios y las transformaciones del área de RH.



Nota. Aplicación de cambios y las transformaciones del talento humanos en el sector de la construcción a partir de Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Según el diccionario de la lengua española, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición arreglo, orden.

Parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; y unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

De modo que, cuando hablamos de organización de empresas, nos referimos a la manera de lograr que una entidad pueda (Franklin, 2009):

- Reunir recursos para alcanzar resultados.
- Generar bienes y servicios de calidad.
- Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura.
- Desarrollar capacidad para aprender de la experiencia.
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para sus grupos de interés.

La organización de empresas constructoras se define entonces como “La división lógica, optima y ordenada de trabajos y responsabilidades, para alcanzar los pronósticos definidos por la planeación” (Suárez Salazar, 2005).

“Para que un puesto o posición individual exista, debe tener objetivos claros, un área clara de autoridad o autonomía, un concepto definido de sus obligaciones y un entendimiento de las relaciones de esta posición, con otras, con las que requiera coordinarse” (Suárez Salazar, 2005).

Debido a que cada empresa funciona de manera diferente e independiente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización.

De manera que, la estructura organizacional representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa. También se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a buen término las tareas.

Ducci, (1997) ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las

calificaciones requeridas para ello”. En este caso, los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo, transformar en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar Chiavenato, (2004).

En efecto, debido al alto grado de competitividad en el mercado laboral las empresas buscan mejorar y volver más eficientes sus procesos productivos, sus procesos administrativos y su estructura organizacional y para esto existen los Manuales administrativos.

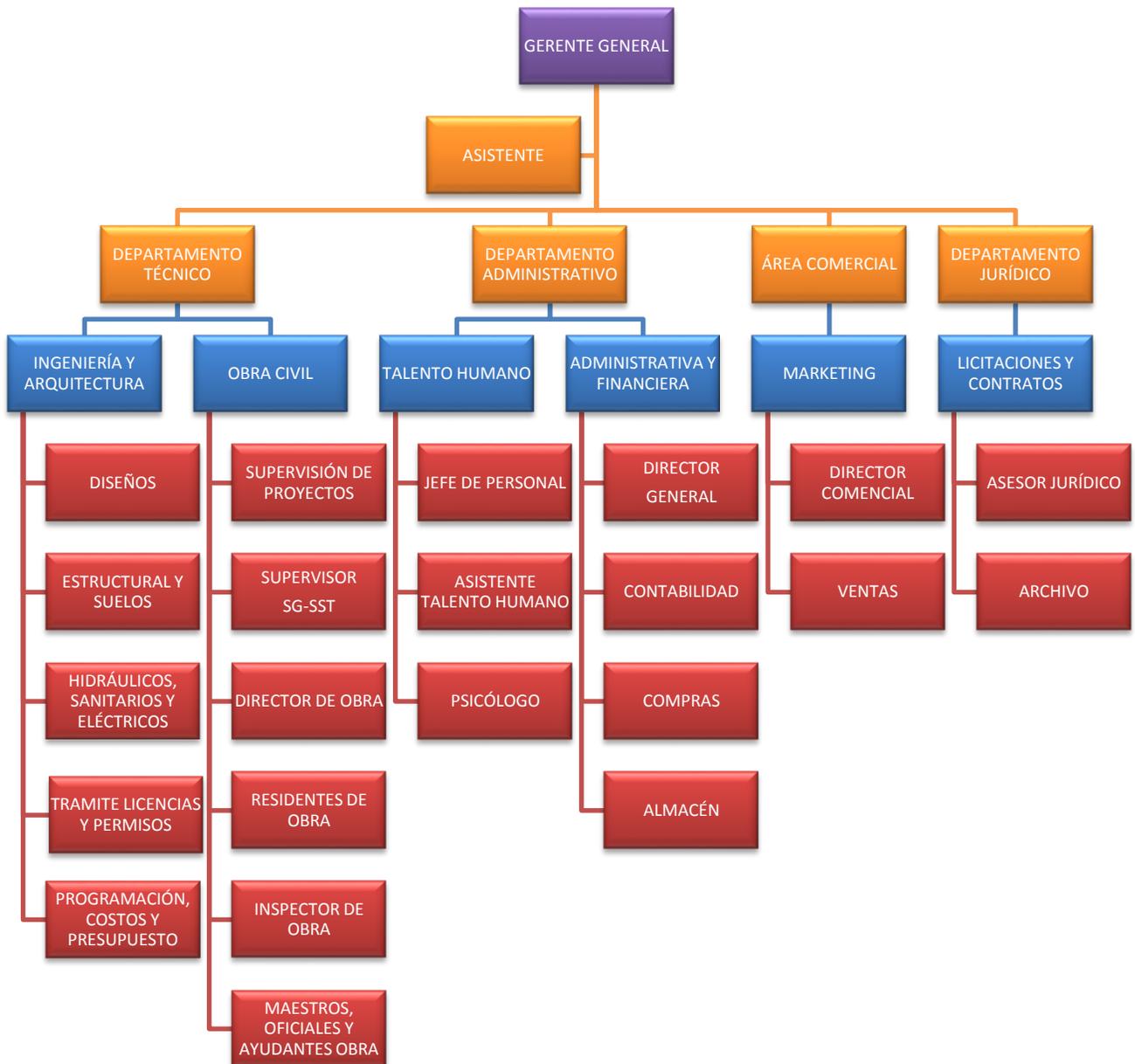
Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular (Franklin, 2009).

Por otra parte, la organización de una obra constituye una estructura jerarquizada, sujeta a una serie de reglas y normas de comportamiento que permiten a la empresa constructora alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos de economía, plazos, calidad y seguridad (Yepes, 2015).

8.3.1 Jerarquía de puestos de trabajo en la construcción

Figura 15.

Organigrama de una empresa constructora mediana.



Nota. Modelo de organigrama en una empresa constructora.

- **Departamento Técnico:**

Una obra de tamaño medio suele estar dirigida por el Departamento Técnico, del que normalmente dependen los diseños y la ejecución normal de la misma. (Fig. 11) y el Supervisor o jefe de obra es la persona que asume la responsabilidad de los objetivos asignados. Entre sus responsabilidades se encuentran:

- La representación de la empresa de una manera objetiva y el manejo de personal.
- La realización de cuadros de cantidades y materiales de obra (manejo subcontratistas, procedencia de materiales, etc.).
- Responsabilidad sobre el análisis y planeación de los diferentes procesos constructivos.
- La decisión sobre la elección de las instalaciones, proveedores y talleres.
- Planificación de los procesos.
- La coordinación y el seguimiento de la ejecución.
- La relación con la oficina central de la empresa con el cliente, así como relación con los subcontratistas.
- Colaboración con la dirección y gerencia, en la elaboración de las certificaciones y la liquidación de la obra.
- La definición y resolución de conflictos, junto con la dirección facultativa, de aquellos puntos del proyecto que presentan ambigüedades, inconsistencias o dudas.
- Brindar soporte y seguimiento técnico en los diferentes procesos de programación, dirección y ejecución de obra.

El jefe de obra también responde por la gestión administrativa de: recepción y almacenamiento de los materiales, consumo y rotación de materiales, inventarios de obra, contratación y gestión del personal, valoración de los trabajos de subcontratistas, gestión de maquinaria y de consumos de combustible, electricidad, etc. En cuanto a la ejecución propiamente dicha, esta figura dirige las operaciones preparatorias al inicio de las obras, ordena los trabajos del personal y la maquinaria y la aplicación correcta de los materiales durante la obra y participa igualmente en el proceso de cierre.

Asimismo, tiene asignada la responsabilidad del control de los pagos, de los subcontratistas, los informes de seguimiento y de la seguridad industrial y salud en el trabajo.

- **Departamento Administrativo y Financiero**

Un director general para este departamento en una empresa de construcción es un líder estratégico, administrador y coordinador. Proporciona la seguridad, la planificación, la organización, la dirección y el control necesarios para alcanzar los objetivos operativos y financieros de la empresa. El director general trabaja con el Gerente General para desarrollar la estrategia de la empresa y establecer objetivos basados en la visión, la misión y las políticas de la empresa. He aquí algunas cosas más específicas que los directores generales hacen para lograr estos objetivos:

- Crear planes de negocio para apoyar la planificación y el rendimiento de la empresa.
- Supervisar los equipos de gestión mediante el desarrollo, la creación, el seguimiento y la orientación de los profesionales para hacer crecer el negocio en función de las necesidades del mercado, de los clientes y de las partes interesadas.
- Comprender el mercado y explotar las nuevas oportunidades de desarrollo empresarial con un enfoque creativo y emprendedor.
- Representar a la empresa en relaciones públicas, corporativas, empresariales, normativas y comunitarias y en reuniones administrativas relacionadas.
- Dirigir los asuntos gubernamentales en nombre de la empresa a nivel local y estatal dependiendo del caso.
- Gestionar y controlar los pagos a proveedores, saldos en bancos, cuentas por cobrar a clientes y los demás procesos críticos de la empresa.
- Revisar los movimientos de inventarios realizados en el sistema por los almacenes informando y corrigiendo los errores oportunamente.
- Elaborar y analizar los estados financieros de la empresa, presentar las declaraciones e informaciones a las autoridades de orden nacional y territorial, dirigir y auditar la contabilidad de la empresa para garantizar que la misma refleje la situación real.

- **Reclutamiento y Recursos Humanos**

Un jefe o director de Recursos humanos tiene la responsabilidad de planificar, dirigir y coordinar las actividades del personal y las relaciones laborales, así como las políticas y prácticas de una compañía. Este director está encargado también de reclutar y seleccionar personal, sabiendo concretamente cuáles son las carencias de talento y qué perfil de persona podrá encajar en cada puesto de trabajo. Con el fin de cumplir los objetivos de la empresa dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- Promover altos niveles de moral y motivación dentro de la empresa.
- Liderar programas de salud ocupacional.
- Afiliaciones a Empresa Prestadora de Servicios de Salud (EPS), Administradora de Riesgos Profesionales (ARL), Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), Caja de Compensación Familiar (CCF), así como las liquidaciones de nómina, seguridad social y parafiscales.
- Velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.

- **Marketing**

El departamento de ventas es un área especializada dentro de una empresa Constructora que se encarga de llevar a cabo actividades y procesos para el cumplimiento de los objetivos comerciales. Este se compone regularmente por la dirección comercial y el área de ventas, soporte u operaciones comerciales.

Su función principal es participar en una variedad de actividades con el objetivo de promover la compra de un producto o inmueble que la organización ofrezca para lo cual se debe establecer un protocolo con el fin de conectar con las personas interesadas y convertirlas en clientes. Dentro de sus funciones y responsabilidades también encontramos las siguientes:

- Capacitaciones constantes logrando los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.

- Promoción y crecimiento en las ventas.
- Realizar inventario físico en puntos de venta censando todas las unidades para ajustar diferencias entre las cantidades del inventario físico y del sistema.
- Investigación de mercados y de la competencia.
- Planeación y desarrollo de estrategias de marketing.

- **Departamento Jurídico:**

El Departamento jurídico cumple sus objetivos implementando servicios de asesoría legal, de representación en litigios y en negociaciones, y en la elaboración de documentos legales para la Gerencia General.

Este encargado de coordinar y ejecutar el proceso de licitaciones públicas y de contrataciones menores, del presupuesto de inversión de la empresa Constructora. coordinar y elaborar los pliegos de cargos para el suministro de bienes, la construcción de obras y la prestación de servicios.

Los continuos cambios legislativos sitúan al asesor jurídico como una figura vital en la organización, ya que nos informa continuamente de las modificaciones y cómo éstas nos afectan, además de facilitar el trabajo, orientar las acciones a desarrollar en el marco legal y evitar que tengamos que enfrentarnos a situaciones negativas. Dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- Asesora en la constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil, y al igual, en la elaboración de actas de asamblea.
- Defiende los intereses de la compañía en todo tipo de procedimientos judiciales.
- Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas.
- Emite informes sobre las distintas áreas de la organización y las asesora en temas de su competencia.
- Negocia y redacta contratos.

- Orienta en materia fiscal y administrativa, dando contestación a requerimientos de autoridades en participación con otras áreas.
- Instruye en torno a la gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial.
- Interviene en todo tipo de negociaciones laborales.
- Aconseja en materia de derecho empresarial

8.3.2 Mapeo sistemático

La sociedad experimenta cambios constantes que requieren de profesionales con capacidades de adaptación y toma de decisiones para la resolución de problemas que se puedan presentar en su entorno, tanto en el ámbito laboral, como en el ámbito personal.

La actitud positiva, el liderazgo, la planificación y gestión del tiempo, la toma de decisiones y en general todas las denominadas habilidades blandas en conjunto, y actuando como complemento de las habilidades duras, son claves para la formación de profesionales integrales.

En el informe “*El desafío del desarrollo de habilidades en América Latina*”, se demuestra que, a pesar del notable aumento en los años de escolaridad alcanzado por los adultos en los países latinoamericanos, hay evidencia consistente del desarrollo inadecuado de competencias académicas, técnicas y socioemocionales. Estas brechas representan un cuello de botella para el crecimiento de la productividad y la capacidad de los trabajadores de América Latina, para obtener un empleo bien remunerado (Banco de Desarrollo, 2016).

Para la ejecución de esta investigación se realizará a un mapeo sistemático desarrollado en el mes de febrero y marzo de 2023, que permita obtener una visión más amplia analizando artículos de revisión bibliográfica y de investigación.

El mapeo se realizará siguiendo las etapas propuestas por Petersen, Vakkalanka, & Kuzniarz, (2015) quienes definieron cinco etapas: definir preguntas de investigación, realizar la búsqueda literaria, seleccionar estudios, clasificar artículos, extraer y realizar la agregación de datos.

El origen de los documentos corresponde a diferentes bases de información y motores de búsqueda, como lo son: Google Scholar, Scopus, Latindex, Ebscohost y ERIC; en general, los artículos seleccionados son de carácter científico afines a la temática estudiada, por lo cual se seleccionan diferentes artículos para su revisión.

De un modo concreto, los objetivos sobre los que se pretende responder la investigación son los siguientes:

1. Conocer las características de publicación alrededor del tema (años, país, tipo de investigación, tipo de metodologías y herramientas aplicadas).
2. Recopilar los principales conceptos sobre habilidades blandas en el sector de la construcción, compilar los métodos que permiten una adecuada puesta en marcha de las habilidades blandas a nivel laboral, e identificar las mínimas requeridas en el sector y de base para la futura inserción laboral de las personas.

Los resultados serán descritos en una compilación de información mediante un registro en Excel donde se describe la cantidad de artículos consultados, describiendo los que nos fueron de utilidad y de análisis descriptivo.

Las palabras clave y la cadena de búsqueda fueron: (1) “habilidades blandas” y “desempeño laboral”, (2) “habilidades blandas” y “estructura organizacional de empresas constructoras”.

(8.3.2) a. Resultados - Causas que generan Eficiencia del Talento Humano y el buen Clima Laboral

Tabla 3.

El talento humano y la inferencia de habilidades blandas - tesis, proyectos investigativos y artículos de interés.

Título	Año	Resumen	Fuente	País	Publicación	Análisis Descriptivo
Habilidades blandas y servicio al cliente en la empresa Constructora del Oriente E y K SAC, Tarapoto-2021	2021	Determinar la relación entre habilidades blandas y servicio al cliente en la empresa Constructora del Oriente E y K S.A.C	Pinedo Flores, K. M. (2021). Habilidades blandas y servicio al cliente en la empresa Constructora del Oriente E y K SAC, Tarapoto-2021.	Perú	TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE: Maestra en Administración de Negocios - MBA	Ante la problemática identificada, han resaltado sobre el nivel de aplicación de las habilidades blandas y el servicio al cliente por los colaboradores; y como éstas influyen entre ellas para mejorar y generar competitividad frente a las demás empresas.
Las habilidades blandas y la efectividad del talento humano en la base organizacion al de una empresa constructora de mediana envergadura.	2022	Establecer las características principales de la cultura empresarial, en la base organizacional del sector constructor; desde su identificación y clasificación de habilidades blandas, hasta el reconocimiento de estas.	Álzate Salazar, C. (2022). Las habilidades blandas y la efectividad del talento humano en la base organizacional de una empresa constructora de mediana envergadura (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).	Colombia	PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALIST A EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCT ORAS	Se diagnostica y evalúa cuantitativamente el estado actual de una obra, permitiendo identificar las falencias y virtudes que presenta el talento humano.

Tabla 3. (Continuación)

Efectos de un programa de capacitación basado en 5S en trabajadores de una empresa constructora de Lima	2019	Determinar el efecto que tiene la capacitación basada en las 5S en una muestra de trabajadores de una empresa constructora de Lima.	Montoro Avelino de Chávarry, M. (2019). Efectos de un programa de capacitación basado en 5S en trabajadores de una empresa constructora de Lima.	Perú	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del Factor Humano	Los resultados demostraron un incremento importante en los hábitos relacionados con las 5S: seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplina.
Modelo de negocio para el desarrollo de las habilidades blandas Skilltours	2021	Creación de una plataforma web útil para conectar a especialistas y clientes que deseen desarrollar y potenciar sus habilidades blandas.	Baca Mendoza, I. N., Chang Cortez, K. N., Deyra Córdova, P. A., Flores Morales, N. A., & Navarro Argote, F. V. Modelo de negocio para el desarrollo de las habilidades blandas Skilltours.	Perú	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Para optar el grado de bachiller en Administración y Negocios Internacionales y en Contabilidad y Administración	Se pretende suplir una necesidad por parte de las personas que no tienen desarrolladas correctamente sus habilidades blandas, ya que esto ocasiona que no consigan el empleo deseado u otros problemas cotidianos.
Habilidades blandas de líderes de equipos de proyectos del sector construcción: factores diferenciales según metodología dream teams	2021	Se buscó establecer si existe un estilo de liderazgo y unas habilidades blandas autopercebidas y percibidas, que se vinculen con los directivos dream team de equipos de proyectos de tres empresas del sector construcción del Valle de Aburrá.	Peak Lemos, S. (2021). Habilidades blandas de líderes de equipos de proyectos del sector construcción: factores diferenciales según metodología dream teams (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).	Colombia	Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos	Se obtuvo como resultado que las principales habilidades blandas vinculadas a los líderes dream team son la comunicación, la motivación y el desarrollo del personal. La coherencia entre la autopercepción de los líderes y la percepción de los colaboradores representa un vínculo en sí.

Tabla 3. (Continuación)

Estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey	2011	Identificar y sugerir un estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey.	LL Sepúlveda Gutiérrez Universidad Autónoma de Nuevo León - 2011 eprints.uanl.mx	México	Tesis para obtener el Grado de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN	El resultado refleja que en la administración organizacional, se relaciona de manera estadísticamente significativa la eficiencia de capital humano y la optimización de recursos materiales.
Clima organizacional para impulsar el logro de metas en una empresa constructora, Pomabamba -Ancash	2022	implementar un plan de mejora del clima organizacional para impulsar el logro de metas de una empresa constructora en Pomabamba - Ancash.	Castañeda Mendoza, C. I., & Vela Díaz, J. (2022). Clima organizacional para impulsar el logro de metas en una empresa constructora, Pomabamba -Ancash.	Perú	TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN	El resultado evidencia un aspecto positivo esclareciendo que si el clima organizacional mejora, en consecuencia el logro de metas también mejora.
Gestión administrativa del talento humano para la innovación sostenible en pymes constructoras colombianas.	2022	Realizar una contextualización sobre la importancia de innovar de manera sostenible, contextualizando o los requerimientos de la administración y su gestión desde el área de talento humano para lograr los objetivos.	Rodríguez Mondragón, A. A. (2022). Gestión administrativa del talento humano para la innovación sostenible en pymes constructoras colombianas (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).	Colombia	PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS	Se realiza un diagnóstico y una identificación de la problemática en la gestión administrativa hacia la innovación sostenible en pymes constructoras del país, considerando que la innovación es el inicio de competitividad y de crecimiento logrando utilidades económicas, bienestar social y el mismo cuidado del medio.

Tabla 3. (Continuación)

Creación y consolidación del área de talento humano dentro de la empresa Constructora Moresa S.A.S.	2019	Creación y consolidación del talento humano en la constructora MORESA S.A.S. partir de la estructuración y documentación de los procesos.	T Estupiñan, Alberto Universidad de Pamplona- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. - 2020 repositoriodspace.unipamplona.edu.co	Colombia	INFORME PRESENTADO COMO REQUISITO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	La gestión humana es un componente esencial que obedece un proceso integrador y pretende dotar a todo el personal de las competencias necesarias para llevar a cabo su trabajo.
El coaching empresarial y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora, provincia de Trujillo, 2021	2022	La investigación fue aplicada con un diseño no experimental, correlacional y transversal. La población estuvo conformada por todos los colaboradores de la empresa.	Soto Méndez, K. G. (2022). El coaching empresarial y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora, provincia de Trujillo, 2021.	Perú	TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA	Se pudo reconocer el nivel de coaching en un 86% con un nivel alto, el 14% en un nivel regular y en 0% en un nivel bajo; también se identificó el nivel de desempeño laboral en un 71% al nivel regular, el 29% en un nivel alto y el 0% en un nivel bajo.
Perfil de puestos y el cumplimiento de metas laborales en la empresa constructora atc eirl, lurín-lima, 2018	2018	Demostrar la relación de perfil de puestos y el cumplimiento de metas laborales en la empresa constructora ATC EIRL, Lurín-Lima 2018	Litano Yovera, R. M. (2018). Perfil de puestos y el cumplimiento de metas laborales en la empresa Constructora ATC EIRL, Lurín-Lima, 2018.	Perú	TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN	La investigación concluye el perfil de puestos se relaciona con el cumplimiento de metas laborales en la empresa Constructora.

Tabla 3. (Continuación)

Habilidades Gerenciales Necesarias para Lograr Historias de Éxito en Bolivia.	2019	La investigación realizada se basó en las habilidades gerenciales que poseen en diferentes medidas los emprendedores bolivianos y que les permitieron trascender en la historia de Bolivia, logrando la sostenibilidad en el tiempo de sus empresas.	Lizarazu, G. M. C. (2019). Habilidades Gerenciales Necesarias para Lograr Historias de Éxito en Bolivia. Revista Compás Empresarial, 10(29), 37-49.	Bolivia	Artículo Científico	Se concluyó que es imprescindible reforzar la capacitación de los actuales y futuros emprendedores respecto a las megahabilidades gerenciales, ya que son capacidades necesarias para lograr empresas de éxito que subsistan en el tiempo.
Liderazgo y desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, Huaraz, 2021	2021	Determinar la relación del liderazgo y el desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, Huaraz, 2021.	Lázaro Coletto, N. B., & Romero Valverde, P. V. (2021). Liderazgo y desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, Huaraz, 2021.	Perú	TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: Licenciada en Administración	Se determinó la existencia de una relación positiva considerable. Por otro lado, el liderazgo alcanza el nivel malo (51%) y el desempeño laboral llega al nivel bajo (48%).
Estrés laboral y bienestar psicológico en los colaboradores de una empresa constructora, Lurín-Lima 2021	2021	Determinar la relación entre el estrés laboral y el bienestar psicológico en los colaboradores de una empresa constructora	Sheron Pardo, M. K. (2021). Estrés laboral y bienestar psicológico en los colaboradores de una empresa constructora, Lurín-Lima 2021.	Perú	TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE: Licenciada en Psicología	Se demuestra que a mayor el nivel de estrés laboral menor será la percepción del bienestar psicológico en los colaboradores. Asimismo, se evidenció el nivel de estrés laboral es mediano al igual que el bienestar psicológico.

Tabla 3. (Continuación)

El clima laboral en la empresa constructora CARMOR, del municipio y departamento de Jalapa	2020	Se ha analizado cómo el manejo de la empresa influye en el comportamiento de sus empleados y poder determinar el grado de satisfacción laboral que ellos manifiestan.	González, H. J. A. (2020). El clima laboral en la empresa constructora CARMOR, del municipio y departamento de Jalapa. Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente, 7(1), 99-124.	Guatemala	Artículo	Los resultados obtenidos indican que el clima laboral no es completamente satisfactorio, puesto que existen ciertos parámetros que se han descuidado por parte de la organización, por lo que es necesario desarrollar e implementar en las áreas detectadas con alguna falla, estrategias de mejora en las insatisfacciones laborales encontradas.
--	------	---	---	-----------	----------	---

Nota. Análisis comparativo de referencia que datan de las habilidades blandas aplicadas a la empresa constructora

Tabla 4.

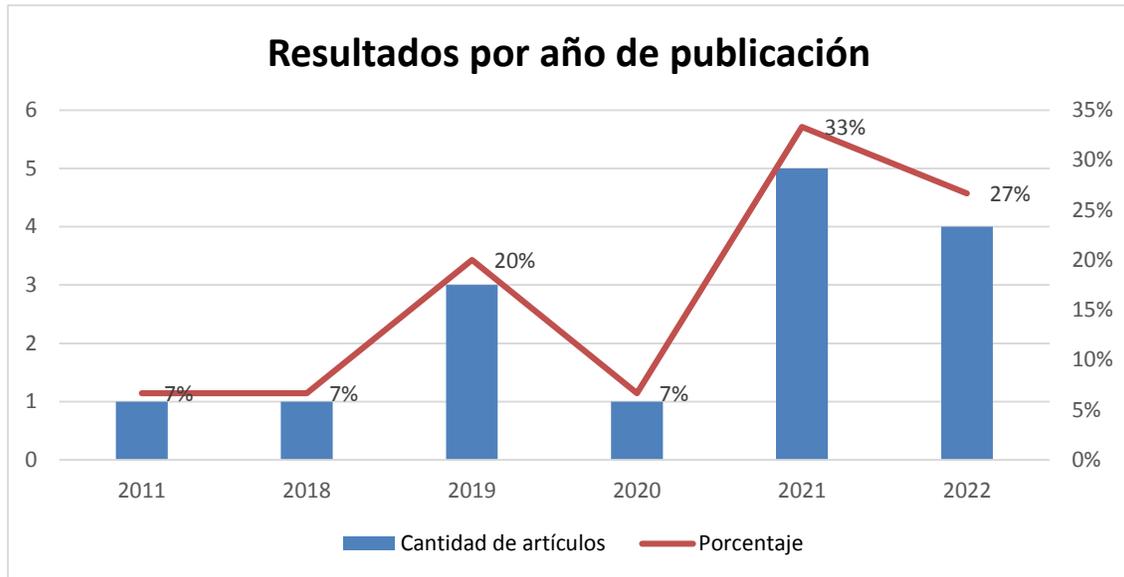
Resultados por año de publicación.

Año de Publicación	Cantidad de artículos	Porcentaje
2011	1	7%
2018	1	7%
2019	3	20%
2020	1	7%
2021	5	33%
2022	4	27%

Nota. Nivel porcentual por año de publicación de referencia orientadas al sector de la construcción

Figura 16.

Resultados por año de publicación.



Nota. Nivel porcentual por año de publicación de referencia orientadas al sector de la construcción

Este análisis realizado para 15 fuentes diferentes correspondiente a países de Latinoamérica y tomado entre el año 2011 y el año 2022 nos arroja que en los últimos años se ha venido incrementando el interés por analizar, investigar y dejar registro de temas como clima laboral y la implementación de habilidades blandas lo cual refleja la importancia y fuerza que estas están tomando dentro de las empresas constructoras en los últimos años, así como las nuevas metodologías para fomentar procesos y gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

Tabla 5.

Resultados por país

País de investigación	Cantidad de artículos	Porcentaje
Colombia	4	27%
Bolivia	1	7%
Perú	8	53%
Guatemala	1	7%
México	1	7%

Nota. Nivel porcentual por país de publicación de referencia orientadas al sector de la construcción

Figura 17.

Resultados por país.



Nota. Nivel porcentual por país de publicación de referencia orientadas al sector de la construcción

En este mapeo sistemático se encuentra documentación y trabajos de investigación en países de Sur y Centro América como Bolivia, Perú, Guatemala, México y Colombia, donde Perú es pionero en establecer la importancia y la necesidad de fomentar el bienestar del trabajador, analizando temas como los niveles de estrés y la generación de competitividad frente a otras empresas con la aplicación de habilidades blandas.

Perú también realiza investigaciones relacionadas donde se concluye que el perfil de puestos se relaciona con el cumplimiento de metas laborales en la empresa Constructora y el resultado evidencia un aspecto positivo esclareciendo que si el clima organizacional mejora, en consecuencia, el logro de metas también mejora.

Los otros países, como Colombia hacen énfasis en diagnosticar y evalúan cuantitativamente el estado actual de una obra, permitiendo identificar las falencias y virtudes que presenta el talento humano, así como el análisis de como la coherencia entre la autopercepción de los líderes y la percepción de los colaboradores representan un vínculo en sí.

Colombia también viene profundizando en como la gestión humana es un componente esencial que obedece un proceso integrador y pretende dotar a todo el personal de las competencias necesarias para llevar a cabo su trabajo realizando un diagnóstico y una identificación de la problemática en la gestión administrativa hacia la innovación sostenible en pymes constructoras del país, considerando que la innovación es el inicio de competitividad y de crecimiento logrando utilidades económicas, bienestar social y el mismo cuidado del medio.

Por otra parte, México establece que, en la administración organizacional, se relaciona de manera estadísticamente significativa la eficiencia de capital humano y la optimización de recursos materiales. Bolivia investiga en cómo es imprescindible reforzar la capacitación de los actuales y futuros emprendedores respecto a las megahabilidades gerenciales, ya que son capacidades necesarias para lograr empresas de éxito que subsistan en el tiempo.

Por último, Guatemala concluye que en su país los resultados obtenidos con la investigación indican que el clima laboral no es completamente satisfactorio, puesto que existen ciertos parámetros que se han descuidado por parte de la organización, por lo que es necesario desarrollar e implementar en las áreas detectadas con alguna falla, estrategias de mejora en las insatisfacciones laborales encontradas.

Tabla 6.

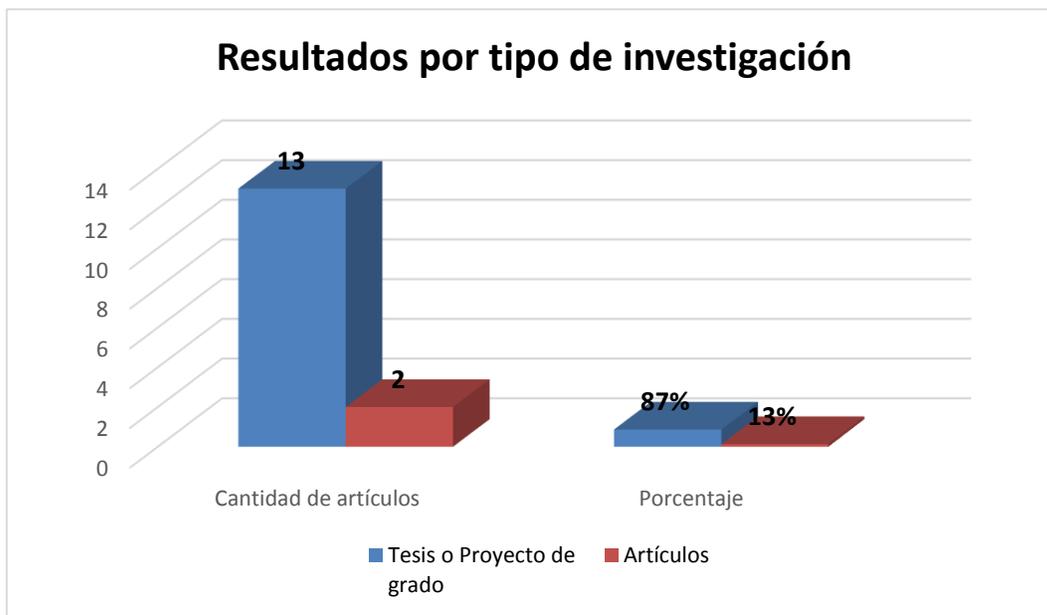
Resultados por tipo de investigación

Publicación	Cantidad de artículos	Porcentaje
Tesis o Proyecto de grado	13	87%
Artículos	2	13%

Nota. Nivel porcentual por tipo de investigación de publicación de referencia orientadas al sector de la construcción

Figura 18.

Resultados por tipo de investigación.



Nota. Nivel porcentual por tipo de investigación de publicación de referencia orientadas al sector de la construcción

Estos estudios e investigaciones enfocados a la identificación de habilidades blandas nos dejan como conclusión que en los últimos años se ha incrementado en Latinoamérica considerablemente la implementación de estas como doctrina que aporta al clima organizacional dentro de las empresas constructoras, dando un punto de partida para lograr un enfoque de ventaja competitiva en el medio. Es imprescindible considerar que una ventaja competitiva sostenible se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación asertiva, el servicio al cliente, la capacidad analítica y de resolución de problemas, la atención al detalle, los deseos de aprender y estar a la vanguardia, la adaptabilidad, saber priorizar y manejar tareas múltiples, la ética, compromiso, honestidad e integridad, entre otros, se convierten en herramientas estratégicas para establecer esta ventaja sobre la competencia ya que las emociones, sentimientos y capacidades de raciocinio, experiencia, vivencias y reflexiones, son imposibles de imitar; pertenecen a cada individuo.

8.3.3 Comportamiento del talento humano dentro de las empresas constructoras en Colombia

El talento humano es un recurso clave para que una empresa constructora se mantenga en el mercado, ya que es el factor determinante en la capacidad de la empresa para competir y sobresalir.

A continuación, se describen algunas razones por las que el talento humano es importante para una empresa constructora:

- **Conocimientos técnicos.** Los conocimientos técnicos y la experiencia de los trabajadores de la empresa constructora son fundamentales para llevar a cabo proyectos de construcción de alta calidad y en plazos establecidos. El talento humano con un alto nivel de especialización puede llevar a cabo tareas de construcción complejas, lo que garantiza la satisfacción del cliente y el éxito del proyecto.
- **Adaptación al cambio.** La industria de la construcción es muy dinámica y está en constante evolución. El talento humano de una empresa constructora debe ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, ambientales y sociales que se presentan. La capacidad de adaptación del talento humano de la empresa es fundamental para garantizar su éxito en el mercado.
- **Innovación.** El talento humano también es importante para la innovación de la empresa. Los trabajadores con habilidades creativas y una mentalidad innovadora pueden ayudar a la empresa a mejorar sus procesos de construcción y a desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y se adapten a las tendencias del mercado.
- **Trabajo en equipo.** El éxito de cualquier proyecto de construcción depende en gran medida del trabajo en equipo. La colaboración entre el talento humano de diferentes

áreas de la empresa constructora puede ayudar a mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la calidad del trabajo realizado.

- **Imagen corporativa.** El talento humano también es importante para la imagen corporativa de la empresa constructora. Los trabajadores altamente capacitados y comprometidos pueden mejorar la percepción del público sobre la empresa, lo que puede llevar a una mayor demanda de sus servicios y una mayor fidelidad de los clientes.

Figura 19.

Comportamiento del Talento Humano y las empresas.



Nota. Fundamentos comportamentales en el talento humano

En resumen, el talento humano es crucial para el éxito de cualquier empresa constructora, ya que contribuye a la calidad del trabajo, la innovación, la adaptación al cambio, el trabajo en equipo y la imagen corporativa. Por lo tanto, las empresas constructoras deben prestar atención a la selección, el desarrollo y la retención de sus colaboradores para mantenerse competitivas en el mercado y alcanzar sus objetivos de negocio a largo plazo.

8.3.4 Esquemas de perfilamiento para una adecuada selección de colaboradores

Para encontrar diferencias en el talento humano entre empresas constructoras, se pueden seguir algunos pasos generales que permiten identificar las fortalezas y debilidades de las empresas en términos de su capital humano. A continuación, se describen algunos de estos pasos:

- **Identificar las competencias requeridas.** Es importante tener claras las competencias que se necesitan en las empresas constructoras, como, por ejemplo, conocimientos técnicos específicos, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, capacidad de planificación y organización, entre otras.
- **Realizar una evaluación del personal.** Se pueden utilizar herramientas como evaluaciones de desempeño, evaluaciones psicométricas, entrevistas y encuestas para evaluar las competencias de los empleados de las empresas constructoras. Esta evaluación permitirá identificar las fortalezas y debilidades de los empleados en términos de las competencias requeridas.
- **Analizar la gestión del talento.** Se debe analizar la forma en que las empresas constructoras gestionan su talento humano, incluyendo la forma en que se reclutan, capacitan y desarrollan a sus empleados, así como la forma en que se retiene el talento y se promueve la diversidad e inclusión.
- **Comparar con otras empresas.** Es útil comparar las prácticas de gestión del talento y las competencias de los empleados de la empresa constructora con otras empresas del sector, para identificar las diferencias y oportunidades de mejora.
- **Identificar las áreas de mejora.** Una vez que se han evaluado las competencias y prácticas de gestión del talento de la empresa constructora, se pueden identificar las

áreas que necesitan mejora y establecer planes de acción para implementar cambios y mejoras.

Figura 20.

Identificación de fortalezas y debilidades de las empresas en términos de su capital humano.



Nota. Identificación de fortalezas y debilidades de las empresas en términos de su capital humano.

Para encontrar diferencias en el talento humano entre empresas constructoras se deben identificar las competencias requeridas, realizar una evaluación del personal, analizar la gestión del talento, comparar con otras empresas y establecer planes de mejora. Siguiendo estos pasos, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de su capital humano y establecer medidas para mejorar su desempeño.

Para realizar una encuesta a empresas constructoras, es importante seguir una metodología adecuada que garantice la calidad y fiabilidad de los resultados obtenidos.

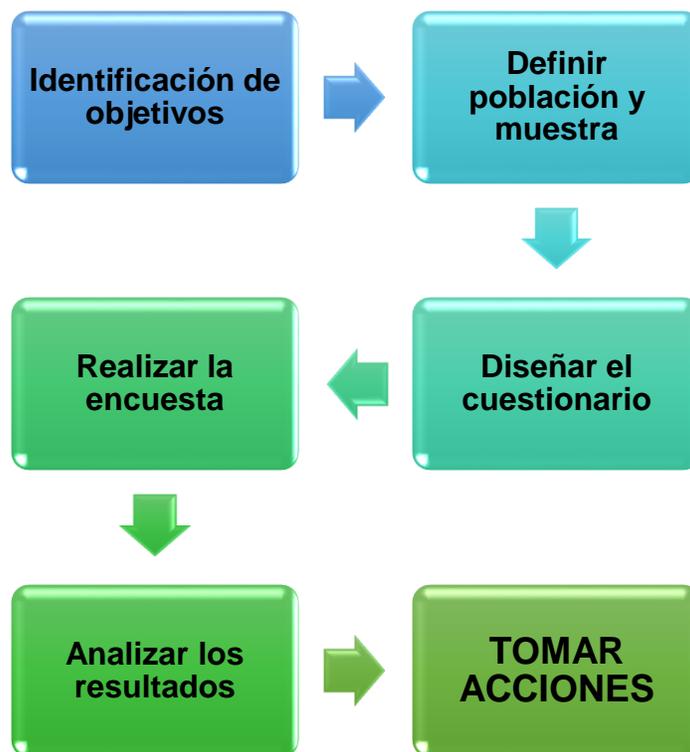
A continuación, se describen los pasos generales que se siguieron para este análisis:

- **Identificación de los objetivos de la encuesta.** Se tuvo claridad en qué se quiere saber y qué se esperaba obtener de la encuesta. Por ejemplo, se buscó conocer las necesidades y expectativas de los clientes, evaluar la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, identificar oportunidades de mejora, necesidades y expectativas de los trabajadores, etc.

- **Definición de la población y muestra.** Se definió la población a la que iba dirigida la encuesta, en este caso directivos de empresas constructoras y sus colaboradores luego, se seleccionó una muestra representativa de la población para realizar la encuesta. La muestra consideramos que es lo suficientemente grande para garantizar la validez estadística de los resultados obtenidos.
- **Diseño del cuestionario.** El cuestionario se diseñó con objetividad para asegurar que las preguntas fueran claras y precisas. Las preguntas fueron específicas y enfocadas en los objetivos de la encuesta. También se incluyeron preguntas demográficas para obtener información sobre la empresa, como sector de actividad, años de experiencia, etc.
- **Realización de la encuesta.** Una vez diseñado el cuestionario, se realiza la encuesta por medio de una plataforma en línea. Se tuvo especial cuidado en garantizar que la información fuera clara y precisa, y se realizó la encuesta de manera objetiva sin influir en las respuestas.
- **Análisis de los resultados.** Una vez se recolectaron las respuestas, se analizaron los resultados para obtener conclusiones. Los resultados se analizaron de manera objetiva y estadística, y se comparan con los objetivos establecidos al inicio de la encuesta. Los resultados se presentan en un informe que incluye gráficos y tablas para facilitar su comprensión.
- **Toma de acciones.** Finalmente, se toman medidas con base a los resultados obtenidos de la encuesta. Se identificaron las áreas que necesitan mejora y se genera la guía estratégica para implementar cambios y metodologías que permita a la empresa el adecuado perfilamiento de sus colaboradores.

Figura 21.

Metodología de encuestas.



Nota. Ciclo procedimental para la elaboración de la encuesta

Como lo explicábamos en el diseño metodológico y con la finalidad de indagar sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la metas y objetivos de las organizaciones, así como indagar acerca de la percepción de los trabajadores hacia las organizaciones a las que pertenecen, se realizan dos encuestas cada una de 10 preguntas clave, la primera dirigida a 24 directivos de empresas constructora en Colombia donde los encuestados son propietarios, gerentes o representantes legales de la misma en su mayoría por más de 10 años de vigencia, según datos de la misma, y la segunda dirigida a 31 empleados de empresas constructora en Colombia donde los encuestados son profesionales en ingeniería o arquitectura, profesionales SG-SST, maestros, oficiales y ayudantes de obra, así como operarios y especialistas en diferentes áreas de la construcción como pintores, eléctricos, plomeros, carpinteros, etc., los cuales desempeñan labores en la actual compañía a la que pertenecen por diferentes periodos de tiempo.

8.3.4 a. Encuesta dirigida a directivos de empresas constructoras

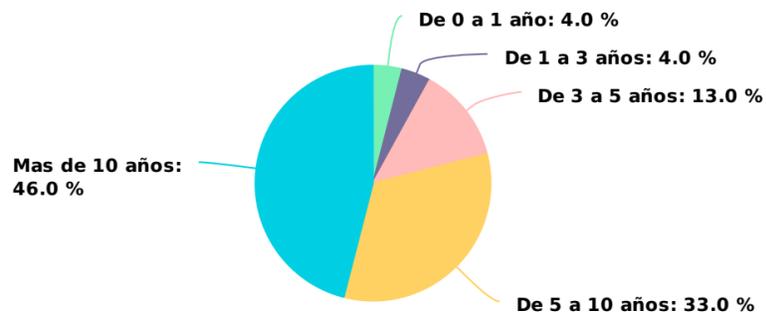
Escriba el nombre de la Empresa Constructora a la que pertenece y su cargo

Número de respuestas 24

Valor	Porcentaje	Cantidad
Construcciones Jiménez	4.2%	1
DETCO INGENIERIA SAS	4.2%	1
1140 estudio + arquitectura, gerente	4.2%	1
ANSSA SAS DIRECTOR	4.2%	1
PCG Ingenieros Asociados SAS ; Representante Legal S	4.2%	1
Profesional universitario	4.2%	1
Secretaria de obras públicas de Chía	4.2%	1
Argyros sas	4.2%	1
Área cuadrada, Director Obra	4.2%	1
Ingeniería de Proyectos Integrales S.A.S. GERENTE GENERAL	4.2%	1
PROYECTAR RJR SAS	4.2%	1
SENA Servicio Nacional De aprendizaje	4.2%	1
Construciviles MS S.A.S	4.2%	1
ARQUINT SAS	4.2%	1
Jaime Aragón Arquitectos	4.2%	1
Juan Fernando Rubio Romero / Rubio Meetings Architects	4.2%	1
Lucas Quimbayo arquitectos - gerente	4.2%	1
FLM ingenieros gerente tecnico	4.2%	1
CHN Arquitectos SAS Gerente	4.2%	1
Julio Gaitán	4.2%	1
CARLOS ENRIQUE ARIAS CARRILLO	4.2%	1
Abaco estrategias SAS Bic	4.2%	1
Codelect	4.2%	1
MONO ARQUITECTURA INGENIERIA	4.2%	1
Número de respuestas		24

a.¿Hace cuánto tiempo trabaja para la empresa?

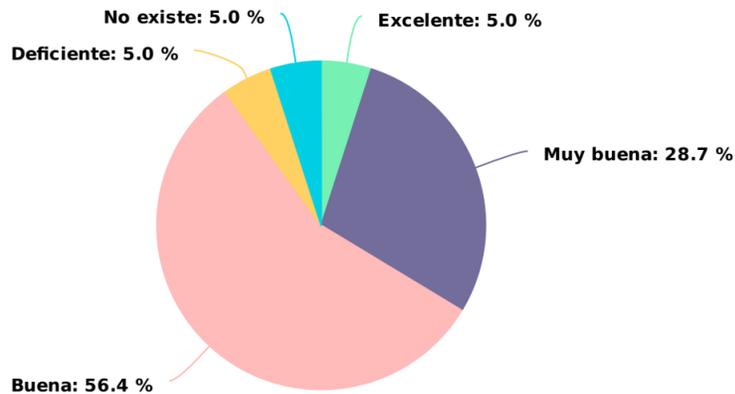
Número de respuestas 24



Valor	Porcentaje	Cantidad
De 0 a 1 año	4%	1
De 1 a 3 años	4%	1
De 3 a 5 años	13%	3
De 5 a 10 años	33%	8
Mas de 10 años	46%	11
Número de respuestas		24

b. ¿Considera usted que la estrategia de la empresa en términos de reclutamiento del talento humano es?

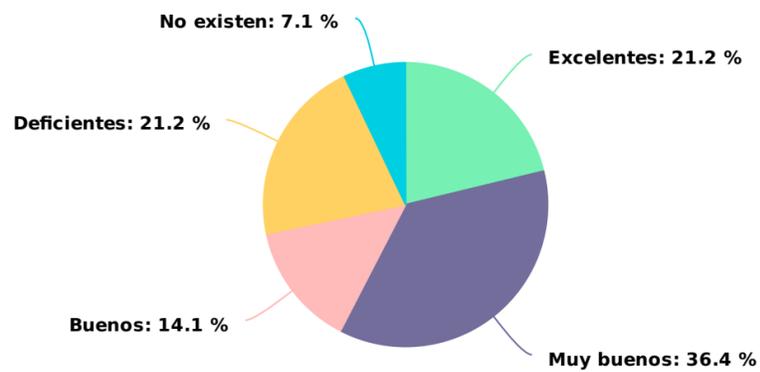
Número de respuestas 21



Valor	Porcentaje	Cantidad
Excelente	5%	1
Muy buena	29%	6
Buena	57%	12
Deficiente	5%	1
No existe	5%	1
Número de respuestas		21

c.¿Cómo considera usted los incentivos y motivación de la empresa hacia el personal?

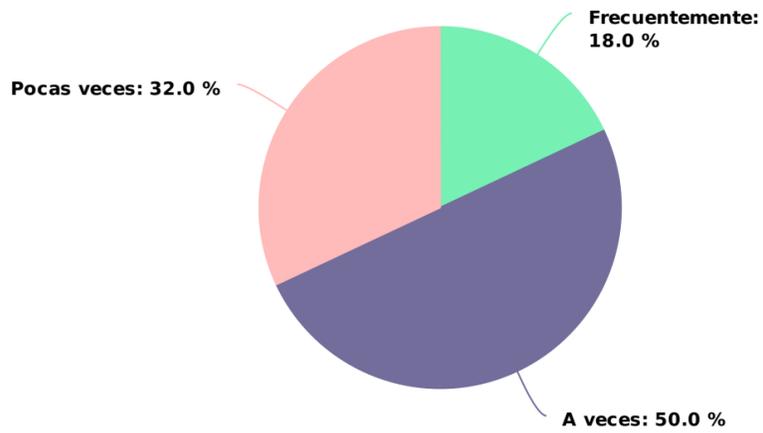
Número de respuestas 14



Valor	Porcentaje	Cantidad
Excelentes	21%	3
Muy buenos	36%	5
Buenos	14%	2
Deficientes	21%	3
No existen	7%	1
Número de respuestas		14

d.¿Promueve usted capacitaciones periódicas para su personal?

Número de respuestas 22



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	18%	4
A veces	50%	11
Pocas veces	32%	7
Número de respuestas		22

Se realiza entonces una primera encuesta dirigida a 24 **DIRECTIVOS** de empresas constructora en Colombia donde los encuestados son propietarios, gerentes o representantes legales de la misma en su mayoría por más de 10 años de vigencia, según datos de la misma.

De estos directivos encuestados encontramos que un porcentaje del 57% consideran que la empresa maneja una “buena” estrategia para el reclutamiento del talento humano, seguido por un 29% que considera que su estrategia es “muy buena”, y finalmente tenemos en un mismo porcentaje del 5%, empresas que consideran que su estrategia es “excelente” y las que consideran que es “deficiente” o que “no existe”.

Lo anterior nos indican que en su mayoría las empresas constructoras en Colombia perciben que su talento humano es reclutado de una manera del todo eficiente, siendo esta una tendencia que evidentemente puede tener mejoras en sus procesos considerando que aún hay empresas que no implementan o logran una adecuada administración y gestión.

Por otra parte, los incentivos y motivación de la empresa hacia el personal están considerados en su mayoría por un 57% como “muy buenos” o “excelentes” seguida por un 28% que considera estos como “deficientes” o “no existen”, un porcentaje alto, importante a ser tenido en cuenta ya que demuestra que aún no se implementan suficientes políticas de apoyo en este aspecto para los trabajadores, resultando esto, en la insatisfacción y bajo sentido de pertenencia de los mismos hacia la empresa.

Los resultados respecto a las capacitaciones periódicas para el personal nos indican que el 50% de las empresas encuestadas “a veces” las realizan, teniendo como segundo indicador un 32% en “pocas veces” y solamente un 18% realiza “frecuentemente” este incentivo.

Estos indicadores nos demuestran que no existe una política clara de capacitación para el personal y es necesario buscar la manera de cómo reaccionar frente a esto ya que un trabajador entre mejor esté capacitado, más podrá aportar a la empresa y mejor será su desempeño y aporte. Las empresas deben comenzar a buscar recursos, convenios, o tal

vez solo permisos remunerados para que sus empleados se capaciten, fortalezcan y potencialicen sus capacidades, conocimientos e ideas.

Las habilidades blandas actualmente son consideradas aún por los directivos como valor agregado de cada persona, definitivamente deben ser considerados como un factor determinante al momento de reclutar su personal.

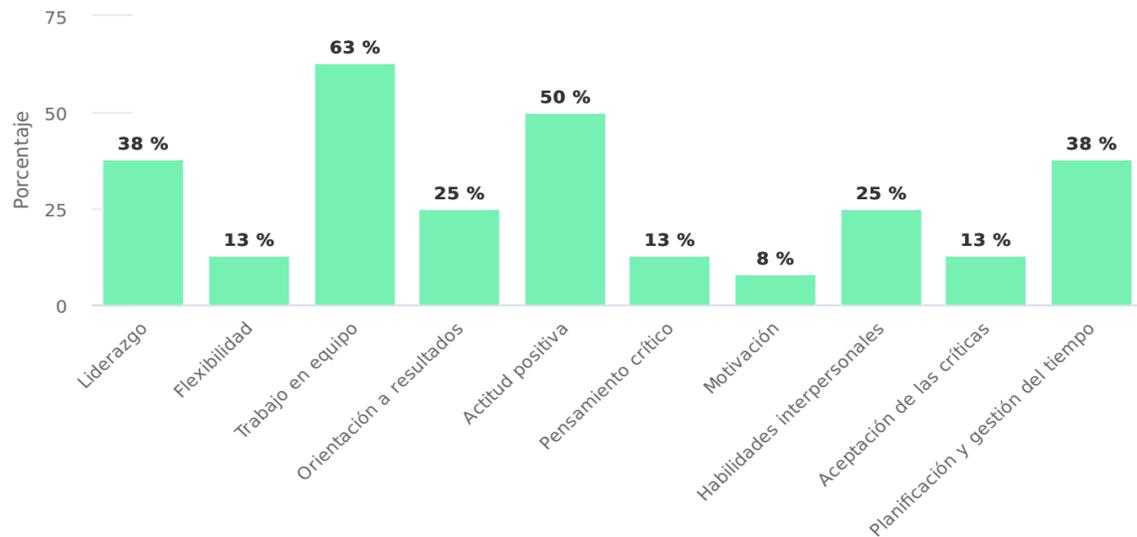
Es por esto que, aunque el liderazgo no se considera propiamente una habilidad blanda, es considerado de diversas maneras como una reunión de ellas en una persona que influencia para alcanzar los objetivos comunes, como el uso de poder colectivo, como guía de los demás, muchas veces por un cambio seguido de cómo se comporta uno con los demás.

Se incluye entonces el liderazgo como habilidad blanda dentro de las encuestas, ya que, para las empresas constructoras colombianas, es de gran importancia ese líder debido a la estructura organizacional de las mismas. La encuesta refleja que, entre diversas habilidades elegidas como experiencia propia, el liderazgo, es la más destacada dentro del medio de la construcción.

Esa necesidad de liderazgo nos muestra que un 78% de las empresas constructoras en Colombia buscan para un cargo **directivo** un líder, seguido en un 57% de una necesidad de planificación y gestión del tiempo y que un 52% considera que el trabajo en equipo conduce al mismo con un 52% a través de una actitud positiva. Tener habilidades interpersonales y orientación a resultados, pensamiento crítico siguiendo una línea de orientación a resultados y motivación y aceptación de las críticas, son consideradas las de más baja importancia.

f.¿Cuál de las siguientes habilidades blandas considera más importante a la hora de contratar a una persona en un cargo operativo? (Seleccione 3)

Número de respuestas 24

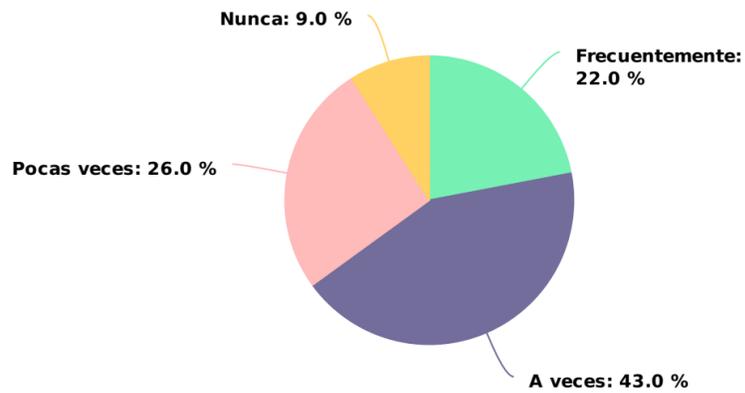


¿Cuál de las siguientes habilidades blandas considera más importante a la hora de contratar a una persona en un cargo operativo? (Se

Valor	Porcentaje	Cantidad
Liderazgo	38%	9
Flexibilidad	13%	3
Trabajo en equipo	63%	15
Orientación a resultados	25%	6
Actitud positiva	50%	12
Pensamiento crítico	13%	3
Motivación	8%	2
Habilidades interpersonales	25%	6
Aceptación de las críticas	13%	3
Planificación y gestión del tiempo	38%	9
Número de respuestas		24

g.¿Se realizan actividades de bienestar, recreación e integración con los trabajadores?

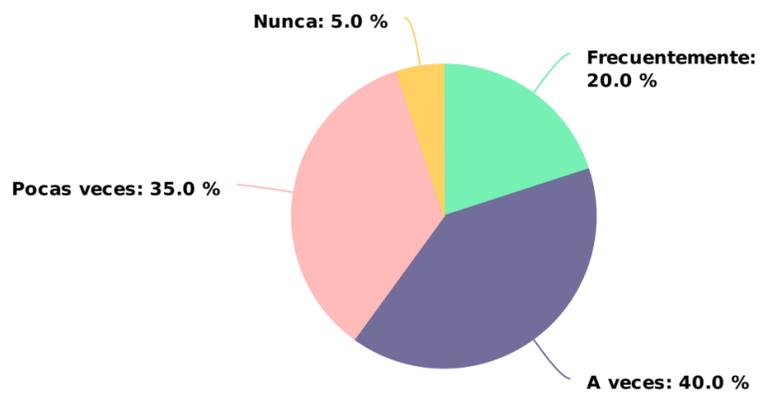
Número de respuestas 23



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	22%	5
A veces	43%	10
Pocas veces	26%	6
Nunca	9%	2
Número de respuestas		23

h.¿Se realizan reconocimientos públicos a los trabajadores que se destacan en alguna labor?

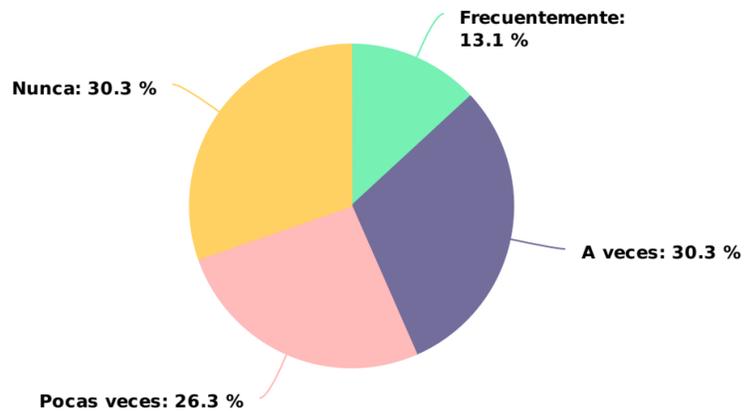
Número de respuestas 20



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	20%	4
A veces	40%	8
Pocas veces	35%	7
Nunca	5%	1
Número de respuestas		20

i. ¿Se involucra y tiene en cuenta a familiares de los trabajadores dentro de las actividades de bienestar?

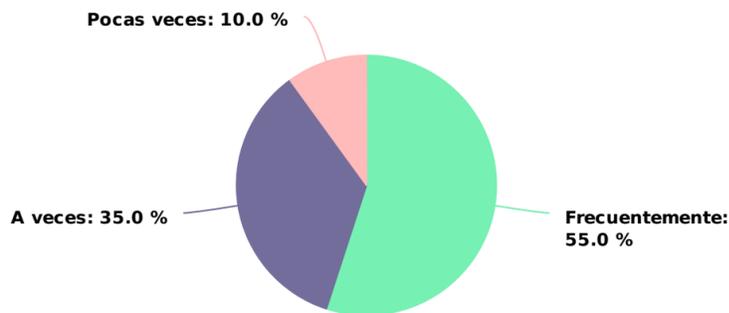
Número de respuestas 23



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	13%	3
A veces	30%	7
Pocas veces	26%	6
Nunca	30%	7
Número de respuestas		23

j.¿Es tomada en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de enfrentar problemas laborales?

Número de respuestas 20



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	55%	11
A veces	35%	7
Pocas veces	10%	2
Número de respuestas		20

Cuando se habla de las habilidades blandas importantes para la contratación de personal **operativo**, nos encontramos en un escenario diferente, donde el liderazgo pasa a un 38% junto con la planificación y gestión del tiempo y el trabajo en equipo se vuelve la fuerza motora primordial confirmándolo con un 63% de aprobación frente a esta encuesta y un 50% piensa que la actitud positiva es importante.

El entrenamiento, apoyo, incentivo, aprecio, motivación, participación e integración dentro de los procesos de la empresa puede lograr una diferencia significativa. La gestión del talento humano implica la implementación de políticas y estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento dentro de la organización y esto incluye el ofrecimiento de incentivos que busquen el bienestar de los colaboradores, así como la selección y contratación de personal, la capacitación y el desarrollo de habilidades, la evaluación del desempeño, la compensación, el reconocimiento, la gestión del cambio y la diversidad.

Los resultados demuestran que, dentro de las empresas constructoras en Colombia, la realización de actividades de bienestar, recreación e integración con los trabajadores es realmente poco frecuente o nula ya que “a veces”, “pocas veces” y “nunca” reflejan un considerable 78% y las que lo realizan con “frecuencia” solamente un 22%.

Los reconocimientos públicos son una manera de incentivar y reafirmar que un trabajador se destaca por su función, a lo cual la mayoría de los seres humanos respondemos de manera positiva y motivacional ya que es prácticamente una manera de valorar y destacar un esfuerzo y dedicación un fin.

Esta encuesta nos refleja que estos incentivos no son muy implementados dentro de las empresas Constructoras y obedecen a que solamente un 20% de los encuestados realiza reconocimientos públicos “frecuentemente” frente a un 80% que los implementa “a veces”, “pocas veces” o “nunca”.

La mayoría de empresas conforman su talento humano a partir de la unidad familiar, con un padre o una madre que busca generar un ingreso para sostener un hogar. La inclusión del núcleo familiar de cada trabajador como factor importante para las empresas es determinante para generar esta motivación dentro de los empleados ya que comienza a verse la organización como una “gran familia”, que alberga, da importancia y se preocupa e interesa por la situación particular de cada individuo con su entorno familiar y es por

esto que el mismo Estado colombiano implementa incentivos a nivel nacional como lo es el “día de la familia”.

Dentro de cada empresa es importante generar espacios donde se pueda incluir actividades, reuniones, días de integración, bonos, detalles navideños, etc., que permitan una inclusión del núcleo familiar con la organización ya que finalmente para la mayoría del talento humano, este es el verdadero motor motivacional de cada uno.

La encuesta nos da como resultado que a la hora de involucrar y tener en cuenta a familiares de los trabajadores dentro de las actividades de bienestar las empresas solamente en un 13% manejan este tipo de incentivos y el 86% únicamente “a veces”, “pocas veces” o “nunca”.

Lo anterior es una alerta para comenzar a evaluar e implementar programas de bienestar para los trabajadores dentro de la empresa en los cuales se podría solicitar apoyo de las cajas de compensación familiar las cuales brinda asesoría para tal fin y otros programas ya implementados por empresas de sectores diferentes al de la construcción.

Es importante tener en cuenta que la motivación podría entenderse como la voluntad que caracteriza a cada individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades, por lo que un empleado motivado brinda a su organización un mejor desempeño generando en él un sentido de pertenencia y arraigo por la misma y una fidelidad y gusto por el rol que desempeña trayendo beneficios bilaterales entre empresa y trabajador. Un buen clima laboral definitivamente desencadena resultados positivos para las dos partes.

Por otra parte, se encuentra dentro de la encuesta un dato muy positivo donde se demuestra que la opinión de los trabajadores a la hora de enfrentar problemas laborales es tenida en cuenta “frecuentemente” por los empleadores en un 55% y en un 35% “a

veces” dejando solamente un 10% en “pocas veces”, no encontramos casos donde esta condición no de ya que nunca obtuvo el 0%.

La opinión de los empleados es fundamental para la resolución de problemas dentro de cualquier organización ya que la mayoría de las veces son los mismos empleados quienes conocen la operación y pueden aportar a una solución efectiva de los mismos.

Anteriormente las empresas constructoras pocas veces tenían en cuenta las opiniones del personal operativo y se limitaban a atender solamente las opiniones gerenciales o de altos mandos; en la actualidad esta tendencia viene cambiando y se involucra, mucho más a cada individuo de la organización dándole a los trabajadores mayores responsabilidades y haciendo que cada cual se apersona mucho más de la labor que desempeña.

Lo anterior se ve reflejado también en la encuesta realizada ya que al de preguntar si es tomada en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de enfrentar problemas laborales el 55% de las empresas contestaron “frecuentemente”, frente a un 35% que contestaron “a veces” y un 10% que respondió a “pocas veces”.

8.3.4 b. Encuesta dirigida a empleados de empresas constructoras

Escriba el nombre de la Empresa Constructora a la que pertenece

Número de respuestas 31

Valor	Porcentaje	Cantidad
DETCO INGENIERIA SAS	3.2%	1
Arqdecco LTDA	3.2%	1
RCC	3.2%	1
Profesional universitario	3.2%	1
Nvp	3.2%	1
Luis Quiñones S.	3.2%	1
Grupo empresarial pinzón muñoz	3.2%	1
PS ARQUITECTOS SAS	3.2%	1
Argyros sas	3.2%	1
Acc	3.2%	1
Anza	3.2%	1
Aitech	3.2%	1
Ray suarez	3.2%	1
Proyectar SAS	3.2%	1
PROYECTAR RJR SAS	3.2%	1
Roger Restrepo sas	3.2%	1
Facto Arquitectura y Construcción	3.2%	1
Construcciones y más	3.2%	1
Acabados López	3.2%	1
Construcciones Paez	3.2%	1
Consortio Santa catalina	3.2%	1
Santa Catalina Dian	3.2%	1
ABECOL DEMOLICIONES Y CONSTRUCCIONES S.A.S	3.2%	1
Carpinteros SAS	3.2%	1
Arquitectos y acabados Lta	3.2%	1
Diseños y acabados zapata	3.2%	1
CufiConstrucciones	3.2%	1
WR decoraciones	3.2%	1
Jiménez Construcciones	3.2%	1
ConstruacabadosRM.sas	3.2%	1
ARCHICINETICA CONSULTORÍA Y CONSTRUCCIONES SAS	3.2%	1

Número de respuestas

31

Escriba el cargo que desempeña

Número de respuestas 28

Valor	Porcentaje	Cantidad
Pintor	7.1%	2
Residente de obra	7.1%	2
DIRECTOR DE PROYECTOS	3.6%	1
Contratista	3.6%	1
Dos meses	3.6%	1
Profesional universitario	3.6%	1
Arquitecto	3.6%	1
Director propietario	3.6%	1
Director de obra	3.6%	1
2	3.6%	1
Gerente	3.6%	1
Oficial	3.6%	1
Residente de Interventoría	3.6%	1
Residente	3.6%	1
Maestro de obra	3.6%	1
Electricista	3.6%	1
Gerente	3.6%	1
Maestra de general	3.6%	1
Albañil	3.6%	1
Plomero	3.6%	1
Auxiliar administrativa	3.6%	1
Coordinador SST	3.6%	1
Carpintero	3.6%	1
Plomero	3.6%	1
Instalador de cielo razos	3.6%	1
DIR DE OBRA	3.6%	1

Número de respuestas

28

a.¿Hace cuánto tiempo trabaja para la empresa?

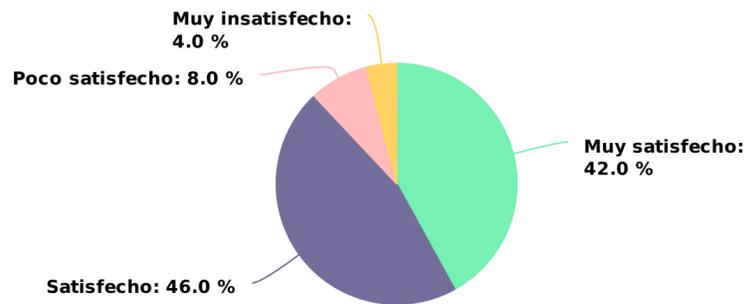
Número de respuestas 30



Valor	Porcentaje	Cantidad
De 0 a 1 año	13%	4
De 1 a 3 años	13%	4
De 3 a 5 años	30%	9
De 5 a 10 años	23%	7
Mas de 10 años	20%	6
Número de respuestas		30

b. ¿Está satisfecho con las actividades que realiza dentro la empresa?

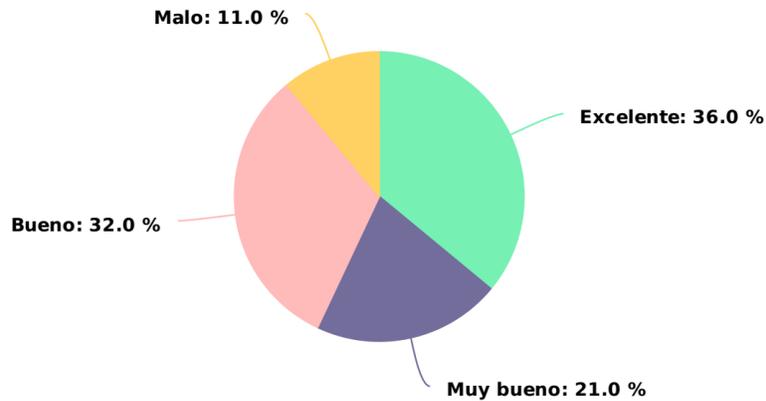
Número de respuestas 26



Valor	Porcentaje	Cantidad
Muy satisfecho	42%	11
Satisfecho	46%	12
Poco satisfecho	8%	2
Muy insatisfecho	4%	1
Número de respuestas		26

c.¿Cómo calificaría el clima laboral en la empresa?

Número de respuestas 28



Valor	Porcentaje	Cantidad
Excelente	36%	10
Muy bueno	21%	6
Bueno	32%	9
Malo	11%	3
Número de respuestas		28

Se realiza entonces una encuesta dirigida a 31 **EMPLEADOS** de empresas constructora en Colombia donde los encuestados son profesionales en ingeniería o arquitectura, profesionales SG-SST, maestros, oficiales y ayudantes de obra, así como operarios y especialistas en diferentes áreas de la construcción como pintores, eléctricos, plomeros,

carpinteros, etc., los cuales desempeñan labores en la actual compañía a la que pertenecen por diferentes periodos de tiempo, según datos de la misma.

De estos trabajadores encuestados encontramos que un porcentaje del 88% está “satisfecho” o “muy satisfecho” con las actividades que realiza dentro de la empresa y un 12% se encuentra “poco satisfecho” o “muy insatisfecho” con estas.

Muchas empresas constructoras en Colombia tienden a mirar a sus colaboradores como individuos que ejercen actividades o cargos netamente operacionales, y a otros, profesionales enfocados en solo habilidades duras por ser técnicos altamente capacitados en ejecutar su actividad dentro de una norma y estándares aprendidos en la academia y aislando el objetivo personal de querer ser, metas u objetivos de cada quien, independiente del cargo o escala dentro de su misma empresa.

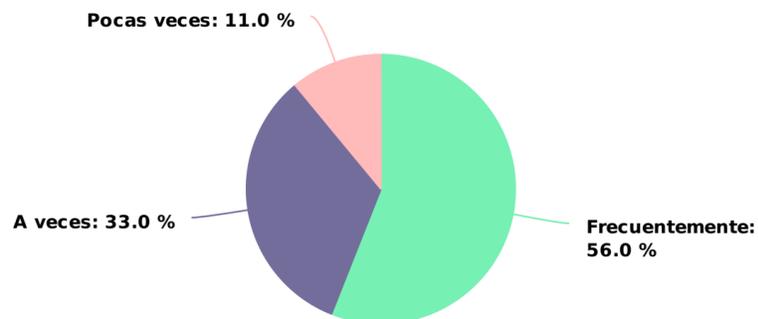
Con estos resultados podemos ver que los empleados se encuentran en su mayoría en una posición acorde y satisfactoria dentro de las organizaciones lo cual nos demuestra que el perfilamiento del personal se comienza a realizar de una manera adecuada para las capacidades, expectativas y necesidades de cada quien.

En cuanto al clima laboral el 89% de los empleados clasifican este dentro de las respectivas empresas a las que pertenecen como “bueno”, “muy bueno” y “excelente”, frente a un 11% que lo consideran “malo”.

Es importante que el clima laboral siendo un conjunto de condiciones, labores y rutinas que se dan dentro de las empresas estén directamente relacionadas con la satisfacción de los trabajadores dentro de su propio entorno de trabajo y hay que poner especial cuidado en que este sea de calidad para el talento humano.

d.¿Se siente valorado por la empresa?

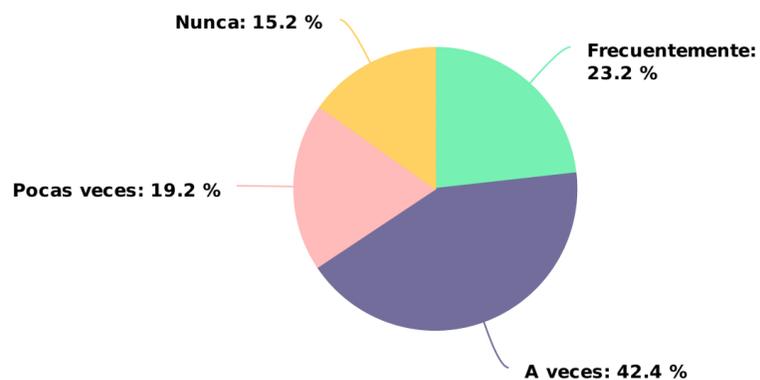
Número de respuestas 27



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	56%	15
A veces	33%	9
Pocas veces	11%	3
Número de respuestas		27

e. ¿Ha tenido la oportunidad de recibir capacitación y desarrollo profesional?

Número de respuestas 26



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	23%	6
A veces	42%	11
Pocas veces	19%	5
Nunca	15%	4
Número de respuestas		26

Por otra parte, al preguntar si se siente valorado por la empresa el 56% de los empleados encuestados dio como respuesta “frecuentemente” y un 44% “a veces” y “pocas veces”, un porcentaje considerable que puede desencadenar en una insatisfacción laboral y baja productividad y eficiencia.

Como lo hemos mencionado anteriormente, cuando un empleado se siente valorado por la empresa comienza a sentirse realmente parte de ella desarrollando un verdadero sentido de pertenencia lo cual fomenta la formación de líderes que se convierten en personas generadoras de valor agregado para la compañía.

El poder desarrollar las competencias requeridas a partir de conocimientos y habilidades adquiridas durante el transcurso de la formación bien sea académica o empírica, es algo realmente valorado por los trabajadores ya que se desempeñan de acuerdo a sus capacidades y experiencias lo que genera un sentido de seguridad y superación personal.

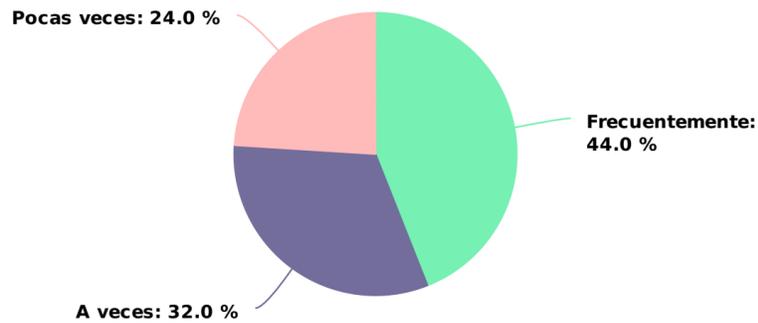
Al contestar la pregunta si se ha tenido la oportunidad de recibir capacitación y desarrollo profesional podemos ver que solamente un 23 % de los trabajadores encuestados la reciben “frecuentemente” y un 76% solamente “a veces”, “pocas veces” o “nunca”.

El proceso de desarrollo y aprendizaje debe comenzar cuando las personas ingresan a la organización y deben continuar durante su estadía en la compañía. Estos procesos algunas veces son rasgos que ya vienen impresos en la personalidad, pero que con práctica, tiempo y determinación pueden desarrollarse y educarse con el objetivo de llegar a ser un líder y profesional más completo.

Estas abarcan variadas áreas relacionadas con los vínculos laborales, presentes entre los individuos y la organización en general los cuales permiten además de un desarrollo personal, un aporte valioso y desarrollo también para la empresa.

f.¿Está de acuerdo con la forma en que se mide y evalúa el desempeño en la empresa?

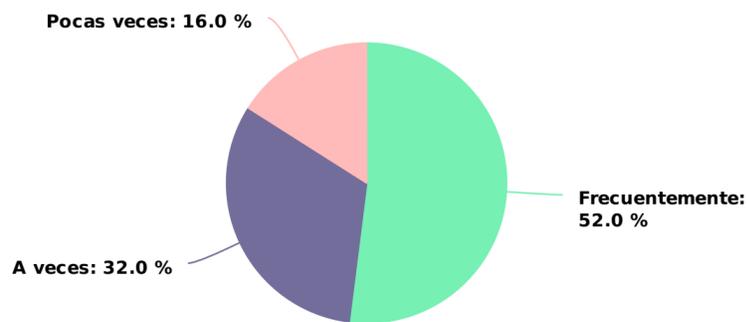
Número de respuestas 25



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	44%	11
A veces	32%	8
Pocas veces	24%	6
Número de respuestas		25

g. ¿Siente que sus habilidades y experiencia son aprovechadas en su trabajo actual?

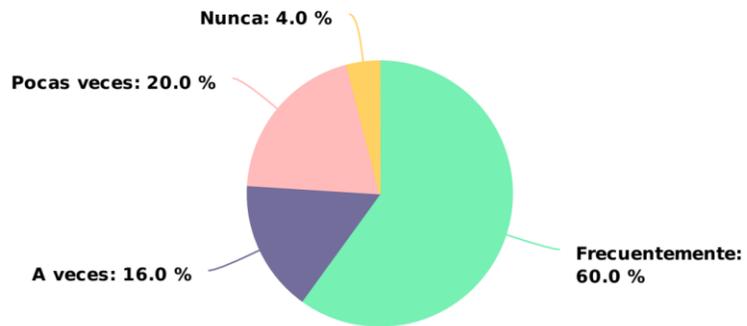
Número de respuestas 25



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	52%	13
A veces	32%	8
Pocas veces	16%	4
Número de respuestas		25

h. ¿Siente que su directivo está comprometido con el éxito y el bienestar de la empresa y sus empleados?

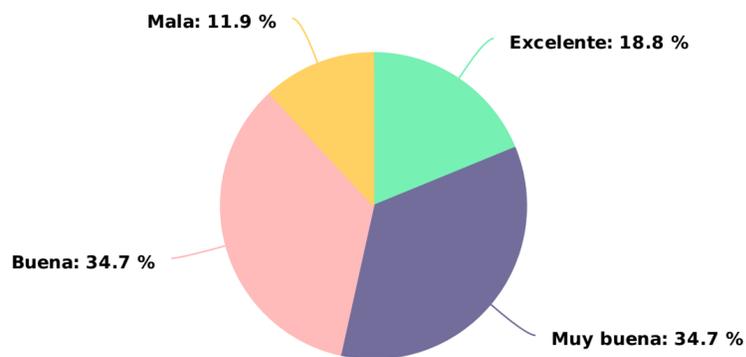
Número de respuestas 25



Valor	Porcentaje	Cantidad
Frecuentemente	60%	15
A veces	16%	4
Pocas veces	20%	5
Nunca	4%	1
Número de respuestas		25

i. ¿Cómo calificaría la seguridad y salud en el lugar de trabajo?

Número de respuestas 26



Valor	Porcentaje	Cantidad
Excelente	19%	5
Muy buena	35%	9
Buena	35%	9
Mala	12%	3
Número de respuestas		26

Las evaluaciones de desempeño, así como las mediciones de cargas laborales, son de gran importancia a la hora de perfilar el talento humano ya que estas nos permiten verificar por persona el desarrollo y eficiencia de facultades y resultados por actividad y área.

Al preguntar entre los trabajadores encuestados si está de acuerdo con la forma en que se mide y evalúa el desempeño en la empresa, un 44% contestó “frecuentemente” frente a un 56% que opina “a veces” o “pocas veces”.

Las habilidades duras son generalmente aprendidas por entrenamientos o educación formal, mientras las habilidades blandas son típicamente desarrolladas a través de experiencias personales y reflexión lo que hace importante realizar la evaluación adecuada para cada competencia dependiendo del aspecto o proceso que se pretende evaluar, con el fin de obtener resultados acertados según la necesidad.

Al preguntar si siente que sus habilidades y experiencia son aprovechadas en su trabajo actual, la encuesta arroja un 52% en “frecuentemente” y un 48% en “a veces” y “pocas veces”.

Es importante comenzar a considerar a cada miembro de la organización, parte importante y primordial de la misma, independientemente de su rango, nivel de educación, salario, condición sexual, mucha o poca experiencia, entre otros, valorando su labor y aporte ya que en esto consiste el desarrollo personal y profesional lo que conlleva a una satisfacción laboral y mejor desempeño operativo.

Por otra parte, considerando que un directivo debe ser el pilar de cualquier organización, teniendo este la responsabilidad de liderar y sostener el clima laboral, los recursos y los elementos para que se cumplan los objetivos planteados, debe ser este quien de ejemplo de compromiso con la organización y su talento humano.

Cuando se realiza la pregunta si siente que su directivo está comprometido con el éxito y el bienestar de la empresa y sus empleados el 60% tiene una percepción de “frecuentemente” y un 40% considera que solamente “a veces”, “pocas veces” o “nunca”.

Es de gran importancia que los directivos estén estrechamente relacionados e involucrados con los procesos y los trabajadores con el fin de influir de manera positiva

en una motivación colectiva e individual dentro de los mismos. El director debe ser visto como un apoyo y respaldo permanente, como uno más del equipo de trabajo y no como un impositor de conductas alejado de los procesos y los intereses colectivos y objetivos generales o metas de la organización.

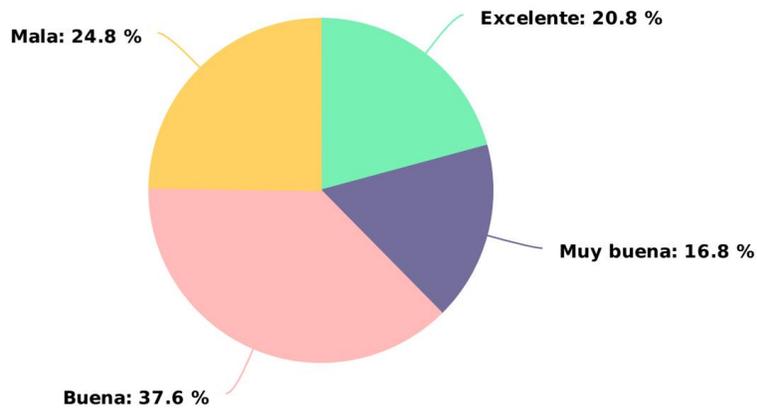
El tema de seguridad y salud en el trabajo en el gremio de la construcción en Colombia ha tenido grandes avances en los últimos años donde se piensa cada vez más en el cuidado de la persona. La industria de la construcción ha sido siempre considerada una actividad peligrosa, debido a la alta incidencia de los accidentes de trabajo y, sobre todo, de los accidentes de trabajo mortales.

Esto se ve reflejado al cuestionar a los trabajadores pertenecientes a empresas constructoras en cómo calificaría la seguridad y salud en el en el lugar de trabajo, obteniendo como resultado un 89% que la consideran “excelente”, “muy buena” o “buena” y un 12% que la considera “mala”.

Es muy importante mejorar estos procesos de implementación de políticas y normativas en cuanto a seguridad industrial y seguridad en el trabajo en la construcción y velar por su estricto cumplimiento ya que un trabajador no se puede sentir satisfecho si no desempeña sus labores dentro de un ambiente seguro que no atente en ningún momento contra su integridad.

j. ¿Cómo calificaría la capacidad de su directivo para motivar al equipo?

Número de respuestas 24



Valor	Porcentaje	Cantidad
Excelente	21%	5
Muy buena	17%	4
Buena	38%	9
Mala	25%	6
Número de respuestas		24

Al realizar la última pregunta que consiste en cómo calificaría la capacidad de su directivo para motivar al equipo no encontramos con que la mayoría de los trabajadores consideran por un 76% que esta labor el “excelente”, “muy buena” o “buena” comparada con un 25% quienes consideran que esta labor el “mala”.

La gestión humana es un componente esencial que obedece a un proceso integrador y pretende dotar a todo el personal de las competencias necesarias para llevar a cabo su trabajo. En este sentido, integrar la gestión humana en la gestión general de la organización implica identificar, formular y diseñar políticas dirigidas a visualizar los propósitos de la organización en el futuro, siempre que el máximo rendimiento se concibe desde la perspectiva del desarrollo, del crecimiento personal y de una actitud positiva y actitud favorable que se orienta hacia el logro de los objetivos individuales. En este contexto, el área de gestión humana debe llevar a cabo diferentes procesos encaminados a que los individuos, grupos y organizaciones sean más eficaces (Estupiñan, 2019).

En definitiva, las personas son los recursos más valiosos de cualquier organización, y el éxito en su reclutamiento depende en gran medida de la capacidad de la empresa para atraer y retener a los mejores talentos. Una gestión eficiente del talento humano puede ayudar a mejorar la productividad, la innovación, la calidad y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez definitivamente contribuye al éxito a mediano y largo plazo de la organización disminuyendo a su vez los niveles de deserción.

La dirección de recursos humanos definitivamente juega un papel fundamental dentro de las organizaciones y debe convertirse en un apoyo para lograr la implementación de una ventaja competitiva sostenida para la empresa ya que el éxito no consiste en tener los mejores recursos humanos si no en utilizar mejor dichos recursos a través del diseño de políticas adecuadas.

8.3.5. Guía estratégica para perfilamiento y selección del talento humano

Los empresarios han comprendido el impacto económico que puede traer la implementación de contratación informal para sus empresas, sin embargo, aún algunos de éstos inciden en la evasión en el cumplimiento de las diversas regulaciones jurídicas que amparan los derechos laborales de empleados de la construcción, dando entrada a la informalidad en el momento de la ejecución de tareas productivas anexas a sus proyectos de infraestructuras.

En el análisis sobre cumplimiento de la ley y el bienestar de los empleados se debe mirar la otra cara del tema, que hace referencia al objetivo primordial de todas las empresas de maximizar utilidades, generar valor y adquirir una ventaja competitiva dentro del mercado, y en este aspecto García (2003) menciona que, “la operación de las empresas implica llevar a cabo una serie de actividades o funciones que en términos generales podemos agrupar en cuatro categorías: mercadeo, producción, recursos humanos y finanzas”.

El éxito de toda empresa debe estar enmarcado en el cumplimiento de los objetivos básicos de cada una de esas áreas y “para cuyo cumplimiento toman decisiones apoyados en una serie de herramientas y técnicas propias de su área”. Desde esta perspectiva, el objetivo en términos del recurso humano debe estar enfocado en el bienestar, a partir de aspectos como la estabilidad, el clima organizacional, la compensación, el reconocimiento, la capacitación y la recreación, entre otros.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. Rivas, Flores. (2007).

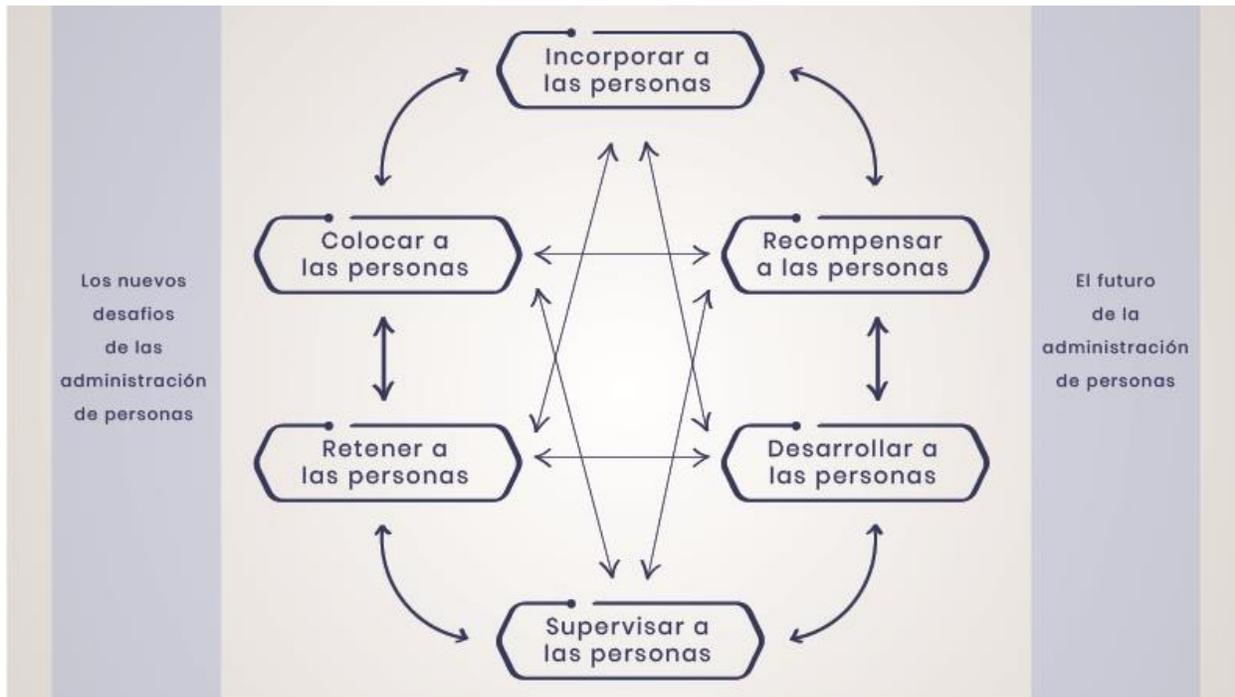
Según Keith (1996), la gestión de talento humano es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes de la fuerza laboral, busca destacar a las personas con alto potencial. Las entidades se involucran en la gestión del talento con estrategias para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas descubren beneficios en varias áreas económicas críticas como utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo y ventaja competitiva sostenible, entre otros.

Chiavenato (2004), se refiere a la gestión del Talento Humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales

relacionados con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Figura 22.

La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo.



Nota. El futuro de la administración de personas, a partir de Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores. [.https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf](https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf)

Según el ABC de la construcción (2017), la Pontificia Universidad Javeriana (s.f), realizó un estudio jurídico-laboral y socioeconómico de los trabajadores de la construcción, cuyas conclusiones podrían resumirse así:

Los trabajadores de la construcción no cuentan con unos ingresos suficientes para cubrir los gastos de bienes y servicios indispensables para alcanzar un nivel de vida mínimo; traduciéndose en un bajo índice de Necesidades Básicas Insatisfechas, y por eso, este tipo de trabajadores envejecen antes de tiempo. Esta situación es reflejo de unas condiciones desventajosas: salarios bajos, empleo inestable y sin mayor cobertura de Seguridad Social.

El sector de la construcción ha sido una de las principales fuentes de absorción de la mano de obra no calificada, lo que ha implicado que se consolide para algunos como una de las primeras opciones de entrada al mercado laboral. De esta forma la migración de personal de obras es un fenómeno creciente y constante ante la inestabilidad laboral que enfrentan los empleados de este sector y, por ende, el impacto económico que esto implica para sus grupos familiares; según Camacol (2016), aproximadamente 191.000 obreros han migrado de su lugar de nacimiento para buscar trabajo en otras ciudades; los departamentos con alta migración fueron Vichada, Vaupés, Guaviare, Amazonas, Caquetá y Quindío. De igual manera, se identificaron los departamentos receptores de mano de obra ocupada en el sector, en este caso las regiones destacadas fueron Tolima, Bogotá y Meta. (Casadiego, 2021)

La contratación en empresas constructoras puede ser un proceso complejo y crítico, ya que estas empresas necesitan contratar a un personal altamente calificado y experimentado para garantizar la calidad y seguridad en la construcción de edificios, infraestructuras y otras estructuras para lo cual esta investigación pretende organizar una guía estratégica que permita perfilar y seleccionar el talento humano recomendando nuevas tendencias de gestión en la contratación para empresas constructoras, y así desarrollar una ventaja competitiva sostenible dentro del mercado.

La presente guía busca contribuir a la mejora de la gestión de las contrataciones para las empresas constructoras, de manera que estas se adecuen a los requerimientos y necesidades específicas de cada empresa perfilando un adecuado reclutamiento de sus colaboradores donde cada cargo obedezca un estudio minucioso de capacidades, aptitudes, formación y conocimientos.

Para lo anterior se propone un sistema de “Gestión de Contrataciones” realizado a través del estudio de las principales técnicas y herramientas de la Gestión de Proyectos y el análisis de diferentes criterios de selección del equipo de trabajo, las modalidades de contratación, el tipo de contrato y el riesgo involucrado en cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta las habilidades blandas consideradas se retoma la siguiente tabla donde se identifican las más consideradas, según esta investigación, de importancia para la industria de la construcción.

Tabla 7.

Habilidades Blandas a clasificar según roles.

Comunicación y Escucha efectiva.
Planificación y Gestión del tiempo.
Trabajo en equipo.
Flexibilidad.
Toma de decisiones.
Orientación a resultados.
Negociación
Aceptación de las críticas.
Actitud positiva.
Pensamiento crítico.
Habilidades interpersonales.
Motivación.

Nota. Clasificación de habida des blandas en el gremio de la construcción

A continuación, se presentará mediante una infografía la clasificación de habilidades blandas a destacar, según el rol desempeñado dentro de una empresa constructora mediana. Esta representación pretende dar una guía que aporte al perfilamiento asertivo del talento humano a la hora de contratar colaboradores.

Tabla 8.

Guía estratégica para perfilamiento y selección del talento humano.

- Alta Gerencia y Dirección**



 <p>GERENTE GENERAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación y Escucha efectiva. Planificación y Gestión del tiempo. Trabajo en equipo. Flexibilidad. Toma de decisiones. Orientación a resultados. Negociación Aceptación de las críticas. Actitud positiva. Pensamiento crítico. Habilidades interpersonales. Motivación.
 <p>ASISTENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación y Escucha efectiva. Planificación y Gestión del tiempo. Orientación a resultados. Aceptación de las críticas. Actitud positiva. Habilidades interpersonales. Motivación.

Tabla 8. (Continuación)

<p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO TÉCNICO</p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</p> <p style="text-align: center;">ÁREA COMERCIAL</p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO JURÍDICO</p>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="background-color: #d3d3d3;">Comunicación y Escucha efectiva.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #add8e6;">Planificación y Gestión del tiempo.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #90ee90;">Trabajo en equipo.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ffff00;">Flexibilidad.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ff8c00;">Toma de decisiones.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ff4500;">Orientación a resultados.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e61e90;">Negociación</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #800080;">Aceptación de las críticas.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #4169e1;">Actitud positiva.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1e90ff;">Pensamiento crítico.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #90ee90;">Habilidades interpersonales.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #9acd32;">Motivación.</td> </tr> </table>	Comunicación y Escucha efectiva.	Planificación y Gestión del tiempo.	Trabajo en equipo.	Flexibilidad.	Toma de decisiones.	Orientación a resultados.	Negociación	Aceptación de las críticas.	Actitud positiva.	Pensamiento crítico.	Habilidades interpersonales.	Motivación.
Comunicación y Escucha efectiva.													
Planificación y Gestión del tiempo.													
Trabajo en equipo.													
Flexibilidad.													
Toma de decisiones.													
Orientación a resultados.													
Negociación													
Aceptación de las críticas.													
Actitud positiva.													
Pensamiento crítico.													
Habilidades interpersonales.													
Motivación.													

- Departamento Técnico



Tabla 8. (Continuación)

<p>ESTRUCTURAL Y SUELOS</p> <p>DISEÑOS</p> <p>HIDRÁULICOS, SANITARIOS Y ELÉCTRICOS</p>	<p>Comunicación y Escucha efectiva.</p> <p>Planificación y Gestión del tiempo.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Flexibilidad.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Orientación a resultados.</p> <p>Negociación</p> <p>Aceptación de las críticas.</p> <p>Actitud positiva.</p> <p>Pensamiento crítico.</p> <p>Habilidades interpersonales.</p> <p>Motivación.</p>
<p>TRAMITE LICENCIAS Y PERMISOS</p>	<p>Comunicación y Escucha efectiva.</p> <p>Planificación y Gestión del tiempo.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Orientación a resultados.</p> <p>Actitud positiva.</p> <p>Pensamiento crítico.</p> <p>Habilidades interpersonales.</p>
<p>SUPERVISIÓN</p> <p>DIRECTOR DE OBRA</p> <p>RESIDENTES DE OBRA</p>	<p>Comunicación y Escucha efectiva.</p> <p>Planificación y Gestión del tiempo.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Flexibilidad.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Orientación a resultados.</p> <p>Negociación</p> <p>Aceptación de las críticas.</p> <p>Actitud positiva.</p> <p>Pensamiento crítico.</p> <p>Habilidades interpersonales.</p> <p>Motivación.</p>
<p>INSPECTOR DE OBRA</p>	<p>Comunicación y Escucha efectiva.</p> <p>Planificación y Gestión del tiempo.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Flexibilidad.</p> <p>Orientación a resultados.</p> <p>Aceptación de las críticas.</p> <p>Actitud positiva.</p> <p>Pensamiento crítico.</p> <p>Habilidades interpersonales.</p> <p>Motivación.</p>

Tabla 8. (Continuación)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: red; color: white; width: fit-content; margin: 0 auto;"> MAESTROS, OFICIALES Y AYUDANTES OBRA </div>	Comunicación y Escucha efectiva.
	Trabajo en equipo.
	Flexibilidad.
	Orientación a resultados.
	Aceptación de las críticas.
	Actitud positiva.
	Pensamiento crítico.
	Habilidades interpersonales.
	Motivación.

➤ **Departamento Administrativo:**



Tabla 8. (Continuación)

<p>JEFE DE PERSONAL</p> <p>ADMINISTRACIÓN GENERAL</p> <p>ADMINISTRACIÓN DE OBRAS</p>	<p>Comunicación y Escucha efectiva.</p> <p>Planificación y Gestión del tiempo.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Flexibilidad.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Orientación a resultados.</p> <p>Negociación</p> <p>Aceptación de las críticas.</p> <p>Actitud positiva.</p> <p>Pensamiento crítico.</p> <p>Habilidades interpersonales.</p> <p>Motivación.</p>
<p>ASISTENTE TALENTO HUMANO</p>	<p>Comunicación y Escucha efectiva.</p> <p>Flexibilidad.</p> <p>Aceptación de las críticas.</p> <p>Actitud positiva.</p> <p>Habilidades interpersonales.</p> <p>Motivación.</p>
<p>PSICÓLOGO</p>	<p>Comunicación y Escucha efectiva.</p> <p>Planificación y Gestión del tiempo.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Flexibilidad.</p> <p>Orientación a resultados.</p> <p>Negociación</p> <p>Aceptación de las críticas.</p> <p>Actitud positiva.</p> <p>Pensamiento crítico.</p> <p>Habilidades interpersonales.</p> <p>Motivación.</p>
<p>CONTABILIDAD</p>	<p>Planificación y Gestión del tiempo.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Orientación a resultados.</p> <p>Pensamiento crítico.</p>

Tabla 8. (Continuación)

COMPRAS	Comunicación y Escucha efectiva.
	Orientación a resultados.
	Negociación
	Actitud positiva.
	Habilidades interpersonales.

- **Area Comercial y Departamento Jurídico**

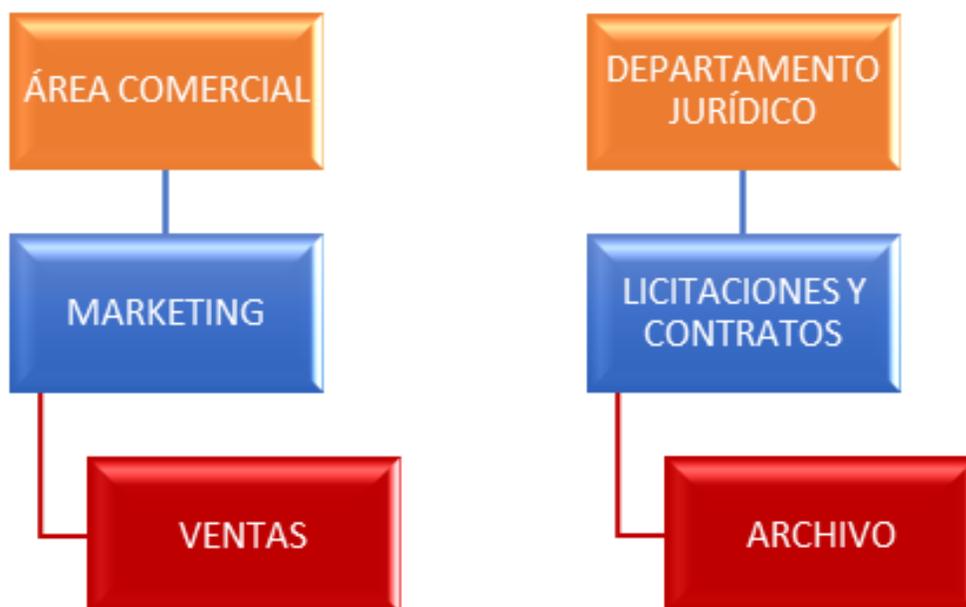


Tabla 8. (Continuación)

 <p>VENTAS</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tbody> <tr><td style="background-color: #cccccc;">Comunicación y Escucha efectiva.</td></tr> <tr><td style="background-color: #90ee90;">Trabajo en equipo.</td></tr> <tr><td style="background-color: #ffff00;">Flexibilidad.</td></tr> <tr><td style="background-color: #ffcc99;">Toma de decisiones.</td></tr> <tr><td style="background-color: #ff6666;">Orientación a resultados.</td></tr> <tr><td style="background-color: #cc99ff;">Negociación</td></tr> <tr><td style="background-color: #9966cc;">Aceptación de las críticas.</td></tr> <tr><td style="background-color: #6699ff;">Actitud positiva.</td></tr> <tr><td style="background-color: #90ee90;">Habilidades interpersonales.</td></tr> <tr><td style="background-color: #92d050;">Motivación.</td></tr> </tbody> </table>	Comunicación y Escucha efectiva.	Trabajo en equipo.	Flexibilidad.	Toma de decisiones.	Orientación a resultados.	Negociación	Aceptación de las críticas.	Actitud positiva.	Habilidades interpersonales.	Motivación.
Comunicación y Escucha efectiva.											
Trabajo en equipo.											
Flexibilidad.											
Toma de decisiones.											
Orientación a resultados.											
Negociación											
Aceptación de las críticas.											
Actitud positiva.											
Habilidades interpersonales.											
Motivación.											
 <p>ARCHIVO</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tbody> <tr><td style="background-color: #90ee90;">Trabajo en equipo.</td></tr> <tr><td style="background-color: #ff6666;">Orientación a resultados.</td></tr> <tr><td style="background-color: #6699ff;">Actitud positiva.</td></tr> </tbody> </table>	Trabajo en equipo.	Orientación a resultados.	Actitud positiva.							
Trabajo en equipo.											
Orientación a resultados.											
Actitud positiva.											

Nota. Habilidades blandas en las diferentes áreas de una empresa constructora

8.3.6 Recomendación de nuevas tendencias de gestión en la contratación para empresas constructoras

La Gestión del Talento define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo. Beer, (1998).

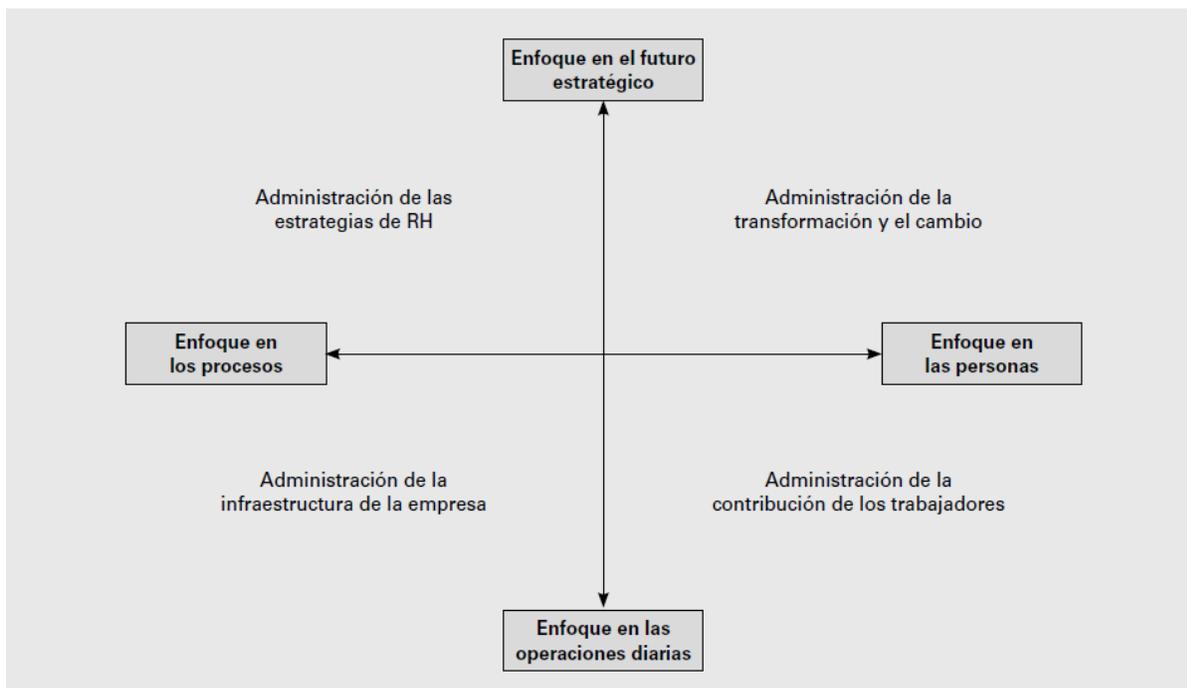
El proceso de contratación en empresas constructoras puede variar según la organización, pero por lo general debe incluir los siguientes pasos:

- **Análisis de necesidades.** La empresa constructora determina las necesidades de contratación según los proyectos que tiene en proceso o que se planifican.

- **Definición de requisitos.** La empresa establece los requisitos necesarios para los puestos vacantes, como educación, experiencia laboral, habilidades, certificaciones y otros factores importantes para el desempeño en el trabajo.
- **Publicación de ofertas de trabajo.** La empresa pública las ofertas de trabajo en diversas plataformas, como sitios web de empleo, redes sociales y otros medios de comunicación.
- **Selección de candidatos.** Los candidatos que cumplen con los requisitos básicos son evaluados y seleccionados para continuar con el proceso de selección.
- **Entrevistas.** Los candidatos son entrevistados por personal de recursos humanos y/o jefes de departamento para evaluar su experiencia, habilidades y personalidad.
- **Evaluaciones técnicas.** Para algunos puestos, la empresa puede realizar pruebas técnicas para evaluar las habilidades y conocimientos técnicos de los candidatos.
- **Referencias.** La empresa contacta a las referencias de los candidatos para verificar su historial laboral y desempeño.
- **Ofertas de trabajo.** Se realiza una oferta formal de trabajo a los candidatos seleccionados.
- **Verificación de antecedentes.** La empresa realiza una verificación de antecedentes para garantizar que los candidatos seleccionados tienen un historial limpio.
- **Integración.** Los nuevos empleados son integrados a la empresa y se les proporciona capacitación y orientación sobre las políticas y prácticas de la empresa.

Figura 23.

Las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva.



Nota. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores. <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Para la incorporación de las habilidades blandas en el proceso de selección de personal se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Identificar las habilidades blandas relevantes: hay que comenzar identificando las habilidades blandas que son importantes para el éxito en el puesto y que están alineadas con la cultura y los valores de la organización.
2. Diseñar preguntas y escenarios de entrevista relevantes: es necesario preparar preguntas de entrevista que permitan evaluar las habilidades blandas de los candidatos. Por ejemplo, se puede hacer preguntas sobre cómo han manejado situaciones desafiantes en el pasado, cómo se comunican con equipos diversos o cómo han resuelto conflictos en el trabajo. También se puede plantear escenarios hipotéticos relacionados con el puesto para ver cómo los candidatos abordan y resuelven problemas.

3. Utilizar pruebas y evaluaciones específicas: además de las entrevistas, hay que considerar la posibilidad de utilizar pruebas y evaluaciones específicas para medir las habilidades blandas de los candidatos. Estas evaluaciones pueden incluir ejercicios de simulación, estudios de caso o dinámicas de grupo que requieran la aplicación de habilidades como la colaboración, el liderazgo o la resolución de problemas.
4. Evaluar experiencias pasadas: se sugiere pedir a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos de situaciones pasadas en las que hayan demostrado habilidades blandas relevantes. Es necesario solicitar detalles sobre cómo abordaron los desafíos, cómo interactuaron con otros miembros del equipo y qué resultados lograron. Esto ayudará a evaluar su capacidad para aplicar esas habilidades en el entorno de trabajo.
5. Realizar referencias y verificaciones: al hablar acerca de las referencias profesionales de los candidatos, preguntar específicamente sobre sus habilidades blandas. Es prudente pedir a los referentes que compartan ejemplos o anécdotas que demuestren cómo el candidato ha utilizado sus habilidades blandas en el pasado. Esto brindará información adicional para evaluar su idoneidad para el puesto.
6. Considerar el ajuste cultural: además de las habilidades blandas, se sugiere evaluar si los candidatos encajan en la cultura de la organización, considerando sus valores, motivaciones y estilo de trabajo. Para esto se puede realizar preguntas relacionadas con los valores de la organización y así verificar cómo los candidatos se alinean con ellos. También es pertinente realizar evaluaciones de ajuste cultural para evaluar la compatibilidad.
7. Desarrollar programas de capacitación y desarrollo: una vez seleccionados los candidatos con habilidades blandas relevantes, es importante ofrecer programas de capacitación y desarrollo continuos para fortalecer y desarrollar esas habilidades. Esto ayudará a maximizar el potencial del talento humano y a mantener la ventaja competitiva a largo plazo.

Las habilidades blandas son igualmente importantes que las habilidades técnicas, ya que contribuyen a la productividad, la colaboración y el crecimiento de la organización. Al incorporar estas habilidades en el proceso de selección, se estará construyendo un equipo sólido de colaboradores.

Es importante que las empresas constructoras realicen un proceso de contratación riguroso y detallado para asegurarse de que están contratando al personal adecuado y calificado para llevar a cabo los proyectos con éxito.

Se concluye entonces que se utilizará el término Talento Humano, ya que permitirá profundizar conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos, es por ello que las organizaciones deben comenzar a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables ya que entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las mismas, y particularmente la gestión del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Estos cambios pueden ser en la gente ya sea individualmente o como grupo para mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes.

En la ejecución del cambio es necesario planear las actividades, los tiempos, asignar responsabilidades a las personas encargadas del cambio, conseguir los recursos tanto humanos, técnicos, económicos, y de lugar físico. Si se requiere evaluar el proceso de

cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, es por esto que el trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Actualmente existe una clara tendencia a que los trabajadores de empresas constructoras en Colombia por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para los directivos de las organizaciones.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Es por esto por lo que se destaca la importancia de la gestión en la contratación del Talento Humano para lograr una sinopsis entre las personas y las organizaciones. Es tal la importancia que hoy se le otorga a la administración de talento humano, que se le debe considerar la clave del éxito de cualquier empresa y su gestión hace parte de la esencia de los directivos.

El gestionar adecuadamente el talento humano, hace que una empresa constructora se vuelva más eficiente y ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo dentro de la cual sus empleados estarán motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y de fluctuación de la fuerza de trabajo.

Dentro del conjunto de recursos presentes en las empresas constructoras debe destacarse cada vez más la importancia del talento humano, ligados a la reputación, a la calidad o la atención al cliente. De hecho, hay que lograr que el personal de las empresas

pase de ser considerado exclusivamente un elemento de costo, a verse como uno de los activos más importantes de las organizaciones ya que así se permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

El éxito para una ventaja competitiva sostenible depende cada vez más de una gestión eficaz del talento humano ya que las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente a su competencia son las personas. La calidad de los empleados de la organización claramente depende del entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato y la remuneración que reciben es justo.

En definitiva, lo más importante en un medio tan competitivo son las personas. El talento humano es decisivo en todos y cada uno de los elementos que componen las empresas, y su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directivos en cualquier área o función.

Es importante tener en cuenta los planes y procesos para dar seguimiento y administrar el talento humano buscando, atrayendo y reclutando candidatos calificados con formación competitiva.

Las empresas constructoras para lograr sus objetivos requieren de una serie de recursos y elementos que, administrados correctamente, les facilitarán alcanzar sus objetivos. Para un reclutamiento y una estabilidad de las personas es importante administrar y definir sueldos competitivos, procurar oportunidades de capacitación y desarrollo, establecer procesos para manejar el desempeño, tener en marcha programas de retención, administrar ascensos y traslados.

La adecuada selección del talento humano teniendo a partir de las habilidades blandas es fundamental y decisivo para obtener una verdadera ventaja competitiva sostenible.

9. CONCLUSIONES

Considerando un mundo que actualmente tiende a ser tan fluctuante en aspectos políticos, socioeconómicos, medioambientales, psicosociales, culturales, tecnológicos y más, deberíamos preguntarnos qué rol juegan las habilidades blandas y duras del talento humano dentro de cada organización para afrontar esta problemática global, ya que la industria constructora alberga y refleja dentro de su naturaleza todos estos aspectos.

Las empresas de construcción que cuentan con personal altamente experimentado y con conocimientos especializados tienen una ventaja competitiva significativa. La experiencia en la ejecución de proyectos similares y el conocimiento profundo de los procesos constructivos permiten a estas empresas ofrecer resultados de alta calidad y minimizar los riesgos asociados con los proyectos.

La capacidad de gestionar eficientemente el personal que ejecuta los proyectos de construcción es una ventaja competitiva clave. Las empresas que pueden planificar, coordinar y controlar los proyectos de manera efectiva logran un uso óptimo de los recursos disponibles, cumplen con los plazos establecidos y mantienen los costos bajo control, esto les permite diferenciarse de la competencia y ganar la confianza de los clientes.

El talento humano es una ventaja competitiva importante para una empresa. La inversión en la contratación, retención y desarrollo de empleados talentosos, motivados y preparados puede generar beneficios significativos y ayudar a la organización a mantener una posición sólida en el mercado.

El talento humano altamente capacitado y con habilidades especializadas puede ser una fuente de diferenciación para una empresa en el mercado. La calidad de los empleados y su capacidad para ofrecer un trabajo de alto nivel pueden hacer que una organización se destaque frente a sus competidores.

El talento humano competente y motivado tiende a tener un mejor rendimiento y ser más productivo en su trabajo. Esto puede conducir a una mayor eficiencia operativa, mejores resultados empresariales y una ventaja sobre otras empresas que carecen de un talento humano de calidad.

El talento humano con habilidades creativas y capacidad de adaptación puede impulsar la innovación en una organización. Estos empleados pueden generar ideas frescas, encontrar soluciones a los desafíos y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial. La capacidad de innovar y adaptarse es esencial para mantener una ventaja competitiva en un mundo empresarial en constante evolución.

Una fuerza laboral talentosa y comprometida puede ayudar a retener a los clientes existentes y atraer a nuevos. Los clientes suelen valorar el trato y la experiencia que reciben de los empleados de una empresa, lo que puede generar lealtad y ventaja competitiva. Además, una reputación positiva como empleador atractivo puede atraer a talentos de calidad, lo que fortalece aún más la ventaja competitiva de la organización.

Para la construcción de una cultura organizativa sólida el talento humano también contribuye. Los empleados competentes y comprometidos pueden alinearse con los valores y objetivos de la empresa, lo que crea un entorno de trabajo cohesionado y positivo. Una cultura organizativa sólida puede mejorar la colaboración, la comunicación y la moral, lo que a su vez beneficia el desempeño competitivo de la empresa.

Las habilidades blandas desempeñan un papel crucial en la contratación de personal en el sector de la construcción. Además de las habilidades técnicas, las habilidades blandas como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la resolución de problemas y la adaptabilidad son fundamentales para el desempeño exitoso de los empleados en esta industria. La atención a estas habilidades puede ayudar a construir equipos de trabajo sólidos y eficientes, lo que a su vez contribuye a proyectos exitosos y a la reputación positiva de la empresa.

10. RECOMENDACIONES

Estas recomendaciones pueden ayudar a una organización a desarrollar ventajas competitivas basadas en el talento humano, fortaleciendo su capacidad para atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales en su sector. Cada organización puede adaptar estas recomendaciones a su contexto específico y necesidades particulares.

Establecer estrategias efectivas para atraer y retener a profesionales altamente capacitados y talentosos implica desarrollar una cultura empresarial atractiva, ofrecer oportunidades de crecimiento personal y desarrollo profesional, y brindar incentivos competitivos.

Invertir en la capacitación y el desarrollo continuo de los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos, proporcionando programas de formación interna, fomentando la participación en conferencias y seminarios externos, y ofreciendo oportunidades de aprendizaje en línea.

Estimular un entorno de trabajo que fomente la innovación y la creatividad, promoviendo la colaboración entre los empleados, fomentando la generación de ideas y recompensando la innovación y así establecer canales de comunicación abiertos y alentar la participación activa de los empleados en la generación de nuevas ideas.

Implementar un sistema de gestión del desempeño efectivo que promueva y reconozca el rendimiento excepcional, estableciendo metas claras y medibles, brindando retroalimentación regular y proporcionando oportunidades de desarrollo basadas en el desempeño individual.

Crear una cultura organizacional positiva y saludable que fomente la colaboración, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral promoviendo valores éticos y una comunicación abierta y transparente dentro de la organización.

Brindar opciones de flexibilidad laboral, como horarios flexibles, trabajo remoto o políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esto puede aumentar la satisfacción de los empleados y contribuir a la retención del talento.

Reconocer y recompensar el desempeño excepcional de los empleados. Esto puede incluir bonificaciones, incentivos financieros, reconocimientos públicos o programas de reconocimiento interno.

Fomentar la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, valorando y respetando la diversidad de antecedentes, habilidades y perspectivas. Esto puede generar un entorno más innovador y creativo, así como mejorar la reputación de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. (1 de enero de 2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24. [.https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf)
- Alanoca, C. (2015). Estructura Organizacional, Caso Empresa Constructora El Mañanero. *[Doctoral Dissertation]*. La Paz, Bolivia. [.https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24608/TD-2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24608/TD-2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alex, K. (2009). *Soft Skills*. S. Chand Publishing.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alzate, C. (2022). Las habilidades blandas y la efectividad del talento humano en la base organizacional de una empresa constructora de mediana envergadura. *[Bachelor's thesis]*. Fundación Universidad de América. [.https://hdl.handle.net/20.500.11839/8875](https://hdl.handle.net/20.500.11839/8875)
- Arenas, D., Melé, D., Castelló, I., Garralda, J., Mária, J., Alfaro, J., . . . García, P. (2016). El Reto de la Sostenibilidad. *Harvard Deusto Business Review*(260), 32-44. [.https://www.harvard-deusto.com/el-reto-de-la-sostenibilidad](https://www.harvard-deusto.com/el-reto-de-la-sostenibilidad)
- Barba, C., & Salguero, N. (mayo-agosto de 2022). Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual. *Revista Ñeque*, 5(12), 423-434. [.https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/103/314](https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/103/314)
- Bastida, M. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín económico de ICE*(2917). [.file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Capital_humano_internacional.pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Capital_humano_internacional.pdf)
- Bell, R., Espín, M., & Espín, E. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista Científica Ecociencia*, 2(2), 1-14. [.https://www.proquest.com/docview/1827465187](https://www.proquest.com/docview/1827465187)
- Beltrán, I., Escrig, A., Bou, J., & Roca, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección*

- de la Empresa*, 16(4), 221-237. [.https://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-pdf-S1138575812000825](https://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-pdf-S1138575812000825)
- Boone, H., & Boone, D. (2012). Analyzing likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1-5. [.https://archives.joe.org/joe/2012april/pdf/JOE_v50_2tt2.pdf](https://archives.joe.org/joe/2012april/pdf/JOE_v50_2tt2.pdf)
- Bustamante, M., & Bustamante, C. (2017). Modelo de desarrollo organizacional de las empresas públicas para impulsar los proyectos de desarrollo socio económico en la provincia de Manabí. *Revista Espacios*, 38(41), 9. Ecuador. [.https://www.revistaespacios.com/a17v38n41/a17v38n41p09.pdf](https://www.revistaespacios.com/a17v38n41/a17v38n41p09.pdf)
- Cárdenas, E. (2016). El talento humano como factor clave y generador de valor para las empresas en Colombia. [Tesis de Especialización en Alta Gerencia]. Universidad Militar Nueva Granada. [.http://hdl.handle.net/10654/14608](http://hdl.handle.net/10654/14608)
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127. [.https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf)
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en Equipo. *IESE Business School*, 3, 1-8. Universidad de Navarra. [.https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo_En_equipo-libre.pdf?1421185328=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_En_equipo.pdf&Expires=1691086877&Signature=PMDdwc2X~KEjmCkTbyfuoba1ZqvGXvSBAE0teREfpYVCKvkr1PAzFFIaobLlpxBCqAA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo_En_equipo-libre.pdf?1421185328=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_En_equipo.pdf&Expires=1691086877&Signature=PMDdwc2X~KEjmCkTbyfuoba1ZqvGXvSBAE0teREfpYVCKvkr1PAzFFIaobLlpxBCqAA)
- Casadiego, G. (2021). Optimización de procesos en la contratación en empresas constructoras con PMBOK.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores. [.https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf](https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw Hill Interamericana. [.https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

- Crespo, P., & Arias, K. (2021). Propuesta de modelo de Control Interno basado en el Método COSO ERM para empresas constructoras. *[Master's thesis]*. Universidad del Azuay. [.http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10579](http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10579)
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35-38. [.https://www.proquest.com/openview/aa5f345bde23cacbf99574378aeef44b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=46775](https://www.proquest.com/openview/aa5f345bde23cacbf99574378aeef44b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=46775)
- Drucker, P. F. (2005). No son empleados, son personas. *Harvard Business Review*, 83(1), 123-131. [.https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1708876](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1708876)
- Echevarría, F. (2007). Asegurando el valor en proyectos de construcción una guía estratégica para la selección y contratación del equipo del proyecto. *[Tesis de Grado]*. Pontificia Universidad Católica del Perú. [.http://hdl.handle.net/20.500.12404/975](http://hdl.handle.net/20.500.12404/975)
- Espín, M., Zula, J., Espín, E., & Carrión, L. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*(29). [.http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html](http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html)
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Flores, R., Mendoza, C., Mendoza, Á., Montalvo, M., & Salvador, M. (2019). Planeamiento estratégico y reestructuración organizacional de una empresa constructora que ejecuta obras para el sector público caso de estudio: empresa ABC Ingenieros SAC. [.https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648687/FloresA_R.pdf?sequence=4](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648687/FloresA_R.pdf?sequence=4)
- Galvis, L., & Cárdenas, N. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Apuntes de Administración*, 1(1), 20-28. [.https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/989/936](https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/989/936)
- García, M. G. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 3(6), 43-52. [.file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Dialnet-LaInteligenciaEmocionalYSusPrincipalesModelos-3736408.pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Dialnet-LaInteligenciaEmocionalYSusPrincipalesModelos-3736408.pdf)

- Gardow, F. (2011). Dilemas: La gestión del talento humano en tiempos de cambio. 1-47. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Goleman, D. (2010). La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós. [.https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf](https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf)
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Editorial Kairós.
- Hernández, E. (2007). Orientación a Resultados. [.http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/16045/decd_5000.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/16045/decd_5000.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, N. (2010). Sistema de indicadores de gestión para la evaluación de la gerencia en empresas del sector construcción en el estado Carabobo. *Revista Ingeniería UC*, 17(1), 83-88. [.https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70721861010](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70721861010)
- Higa, R. (2021). Sistemas de Liderazgo de Clase Mundial para Optimizar Organizaciones Inteligentes. Perú: Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de ICA. [.https://repositorio.unica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13028/3364/SISTEMAS%20DE%20LIDERAZGO%20DE%20CLASE%20MUNDIAL%20PARA%20OPTIMIZAR%20ORGANIZACIONES%20INTELIGENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13028/3364/SISTEMAS%20DE%20LIDERAZGO%20DE%20CLASE%20MUNDIAL%20PARA%20OPTIMIZAR%20ORGANIZACIONES%20INTELIGENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hiriappa, B. (2018). Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo. Babelcube Inc.
- Huerta, P., Almodóvar, P., & Navas, J. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*(14), 87-104. [.https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1301196](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1301196)
- Ibarra, A. (mayo-agosto de 2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. *Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, 102(149), 95-108. Cinterfor/OIT. [.https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ibarra1.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ibarra1.pdf)

- Jiménez, P. (2021). Innovación como Ventaja Competitiva en el Sector de la Construcción. *[Tesis de Maestría]*. Universidad de los Andes. [.http://hdl.handle.net/1992/53223](http://hdl.handle.net/1992/53223)
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. doi:10.1080/14719037.2019.1638439
- Liquidano, M. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y administración*(220), 145-178. [.https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522007](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522007)
- Llano, M., & Olavarría, B. (2018). La desventaja competitiva: la clave de la viabilidad empresarial. *Harvard Deusto Business Review*(276), 30-36.
- Lombardo, L. (2013). La gestión del recurso humano como ventaja empresarial. *Anuario de Estudios en Turismo – Investigación y Extensión*, VI. Argentina: Universidad Nacional del Comahue. [.http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2015/10/La-Gestion-del-Recurso-Humano-como-ventaja-empresarial.pdf](http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2015/10/La-Gestion-del-Recurso-Humano-como-ventaja-empresarial.pdf)
- Maldonado, S. (2007). Manual práctico para el diseño de la escala Likert. *Xihmai*, 2(4). [.https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4953744](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4953744)
- Martín, G., & López, J. (1999). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. Barcelona: Ariel S.A.
- Maslow, A. (2004). Jerarquía de necesidades. México: Quetzal.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3(7), 65-83. [.https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230705](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230705)
- Maya, M. T. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76.
- Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29. [.https://www.redalyc.org/pdf/1276/Resumenes/Resumen_127612584002_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/1276/Resumenes/Resumen_127612584002_1.pdf)

- Navas, J., Guerras, L., & Montero, A. (2010). La racionalidad en las decisiones estratégicas. *Revista Ibero-americana de Estrategia*, 9(1), 182-199. [.https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115007.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115007.pdf)
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. [.https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Ogalla, F. (2005). Sistema de gestión: Una guía práctica. Ediciones Díaz de Santos.
- Oroza, C. (2018). Plan de motivación laboral para personal obrero de Empresas Constructoras mediante medición de clima interno. Caso de Estudio: Dilekxa Ejecutores SAC y Lunazul Arquitectos EIRL. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. [.http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7696](http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7696)
- Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. *Inter-American Dialogue*. [.https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Policy-Brief-Soft-Skills-Spanish-FINAL.pdf](https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Policy-Brief-Soft-Skills-Spanish-FINAL.pdf)
- Ortiz, C. (2022). Control interno coso ERM aplicado al talento humano del sector público en Ecuador. *Revista Enfoques*, 5(5), 32-39. [.https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i17.103](https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i17.103)
- Peak, S. (2021). Habilidades blandas de líderes de equipos de proyectos del sector construcción: factores diferenciales según metodología dream teams. *[Doctoral dissertation]*. Medellín: Universidad EAFIT. [.https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27459/Suzanne_PeakLemos_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27459/Suzanne_PeakLemos_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Peak, S. (2021). Habilidades Blandas de Líderes de Equipos de Proyectos del Sector Construcción: Factores Diferenciales según Metodología Dream Teams. *[Doctoral Dissertation]*. Medellín: Universidad EAFIT. [.https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27459/Suzanne_PeakLemos_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27459/Suzanne_PeakLemos_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pereda, F., López, T., & González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>
- Porter, M. E. (1996). Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, 13 impresión. 15-47. México: Editorial Continental S.A. de C.V.
- Puello, J. (2018). Caracterización del gerente de proyectos del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena en el uso específico de habilidades blandas. [Tesis de Grado]. Cartagena - Bolívar: Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0074562.pdf>
- Ramírez, M., & Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 27-37. doi:<https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Rivera, L. (2017). Estrategias de un líder para el empoderamiento de los trabajadores en las empresas constructoras. [Bachelor's thesis]. Fundación Universidad de América. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/7111>
- Saavedra, I., Fernández, V., & López, M. (2010). Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*(4), 15-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218920>
- Sanabria, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Universidad de los Andes. <http://hdl.handle.net/1992/8588>
- Sanabria, P. (2018). De la recomendación a la acción: ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? 1 ed. Universidad de los Andes.

- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 660-675. [.https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006)
- Saracho, J. (2011). Talento Organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento. Santiago: RIL editores.
- Seoane, G., Valiña, M., Rodríguez, M., Martín, M., & Ferraces, M. (2007). Diferencias individuales en razonamiento hipotético-deductivo: importancia de la flexibilidad y de las habilidades cognitivas. *Psicothema*, 19(2), 206-211. [.https://www.redalyc.org/pdf/727/72719204.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/727/72719204.pdf)
- Serpell, A. (2003). Conceptos de Productividad en la Construcción. En *Administración de Operaciones de Construcción*. Alfaomega Grupo Editor.
- Serrabassa, M. (2018). Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas. *Harvard Deusto Business Review*(281), 8-19. [.https://www.harvard-deusto.com/las-empresas-del-futuro-son-las-que-apuestan-por-las-personas](https://www.harvard-deusto.com/las-empresas-del-futuro-son-las-que-apuestan-por-las-personas)
- Soliman, E., & Altabtai, H. (2021). Employee motivation in construction companies in Kuwait. *International Journal of Construction Management*, 1-10., 23(1), 1-10. doi:10.1080/15623599.2021.1998303
- Tito, M., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. [.https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579)
- Torres, E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 10(2), 103-117. [.https://www.redalyc.org/journal/5604/560459866006/html/](https://www.redalyc.org/journal/5604/560459866006/html/)
- Vallejo, L. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores.
- Vázquez, M., & Valbuena, F. (2010). La pirámide de necesidades de Abraham Maslow. [.https://www.studocu.com/row/document/sveuciliste-u-zagrebu/zastita-od-korozije/la-piramide-de-necesidades-de-abraham-ma/17409813](https://www.studocu.com/row/document/sveuciliste-u-zagrebu/zastita-od-korozije/la-piramide-de-necesidades-de-abraham-ma/17409813)
- Vega, J., Rodríguez, E., & Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 14(21), 63-88. doi:10.15332/s2248-4914.2012.0021.03

- Vicuña, L., Hernández, H., Paredes, M., & Ríos, J. (2008). Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. *Revista de Investigación en Psicología*, 11(2), 183-200. doi:10.15381/rinvp.v11i2.3847
- Winter, R. (2000). Manual de trabajo en equipo. España: Ediciones Díaz de Santos. [.https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Manual-de-trabajo-en-equipo.-Robert-S.-Winter.pdf](https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Manual-de-trabajo-en-equipo.-Robert-S.-Winter.pdf)
- Yemail, A. (2013). Estrategias utilizadas por las empresas constructoras en Sincelejo para tener ventajas competitivas. *Desarrollo Gerencial*, 5(2). Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. [.https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/494/482](https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/494/482)